

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A INFLUÊNCIA DA INOVATIVIDADE NO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE  
MARKETING E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**LUCAS LIRA FINOTI**

**CURITIBA**

**2015**

**LUCAS LIRA FINOTI**

**A INFLUÊNCIA DA INOVATIVIDADE NO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE  
MARKETING E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Paraná/PPGADM -  
UFPR, como requisito parcial para obtenção  
do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Regina  
Didonet.

**CURITIBA**

**2015**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Finoti, Lucas Lira, 1990-

A influência da inovatividade no processo de estratégia de marketing  
e o impacto sobre o desempenho organizacional / Lucas Lira Finoti. -  
2015.

158 f.

Orientadora: Simone Didonet.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa  
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2015.

1. Marketing – Planejamento estratégico. 2. Inovações tecnológicas.  
3. Desenvolvimento organizacional. I. Didonet, Simone Regina. II.  
Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas.  
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

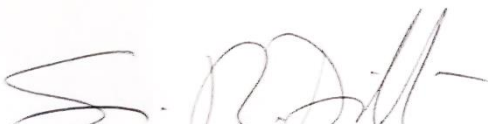
CDD 658.8

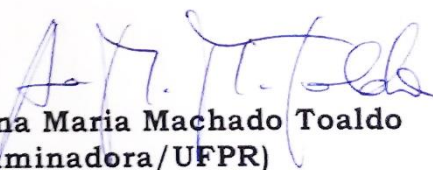
## TERMO DE APROVAÇÃO

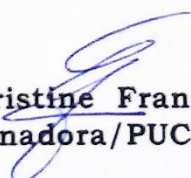
Lucas Lira Finoti

**“A INFLUÊNCIA DA INOVATIVIDADE NO PROCESSO DE ESTRATÉGIA  
DE MARKETING, E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Regina Didonet  
(Orientadora/UFPR)

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo  
(Examinadora/UFPR)

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliane Cristine Francisco Maffezzolli  
(Examinadora/PUC-PR)

02 de março de 2015

## AGRADECIMENTOS

Apesar de ser um processo que por vezes exige certo isolamento, o desenvolvimento de uma dissertação não é resultado do esforço de um ser sozinho. Várias pessoas contribuíram para que este trabalho fosse concluído, e agora, mesmo que de maneira breve, quero transparecer minha gratidão a todos que participaram dessa pequena jornada.

Agradeço incansavelmente à minha família. Pai, mãe e Laís, se vocês não me apoiassem em cada decisão que tomo, provavelmente eu não estaria concluindo mais essa etapa da minha formação. A distância às vezes machuca, mas ter consciência de que vocês torcem por mim e também acreditam nas minhas apostas me dá forças para continuar e para buscar incessantemente algo melhor para minha vida.

Agradeço àqueles que me receberam nessa cidade nublada e me mostraram que Curitiba é na verdade um lugar acolhedor: Adriane Moskalewicz, Clóvis Teixeira Filho e Loise Cristina Schawrzbach. Meus amigos, a convivência com vocês é extraordinária, dentro ou fora das aulas, na universidade, em bares, em restaurantes, em festas, etc. Não importa o lugar, com vocês por perto tudo fica mais fácil.

Agradeço a todos os meus colegas do Mestrado em Administração que em diversos momentos me apoiaram, me ajudaram e me ensinaram. A troca de experiências com vocês foi enriquecedora. Carinho especial à turma de “Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor”: Paulinho Saban, Maiara Kososki, Angela Negrão e Samanta Puglia. Agradeço também aos meus colegas veteranos, que sempre dispunham de conselhos preciosos e palavras reconfortantes nos momentos em que o desespero de iniciante batia: Sandra Biégas, Juliana da Costa, Luciana Ulguim, Deborah Tazima, Mariana Monfort, Elder Semprebon e Shirlei Camargo.

Agradeço a todo o corpo docente do PPGADM/UFPR, composto por professores de excelência, comprometidos com a formação de profissionais de qualidade. Agradecimentos especiais ao Prof. Dr. José Roberto Frega e ao Prof. Dr. Pedro Steiner, pela incansável paciência em ensinar estatística e tratamento de dados; à Prof.<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo, pela sabedoria e solidariedade nas discussões que contribuíram para a construção do meu trabalho; à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliane Francisco Maffezzolli pelas contribuições significativas na qualificação do meu projeto e na defesa da minha dissertação; e ao Prof. Dr. Tomas Sparano Martins, pelas considerações sábias durante as discussões do grupo de pesquisa.

Agradeço também à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Regina Dinonet. Obrigado por me ensinar a ser um pesquisador comprometido com o método de pesquisa. Obrigado por sempre ter à mão um modelo quando meus pensamentos se confundiam com tantas variáveis e tudo parecia sem sentido. Obrigado por acreditar nas minhas capacidades, entender minhas limitações e sempre indicar o caminho correto a ser seguido. Se esse trabalho foi concluído com sucesso, parte do mérito é com certeza seu. Obrigado!

Agradeço aos meus amigos de longa data, meus primos, tios e tias por não desistirem de mim nesses dois anos. Sei que estive ausente de festas, churrascos, aniversários e despedidas, e agradeço a compreensão de todos! Sei que vocês torcem por mim, e isso me enche de alegria sempre. Agradeço também a amizade de Murilo Henrique Balsalobre, que nesses dois anos, também se adaptando à vida curitibana, me fazia companhia e sempre tinha uma história jurídica para me distrair e me tirar um pouco do mundo paralelo dos “artigos que eu tenho que ler para a próxima aula”.

Agradeço à Barbara Bowoniuk, a advogada/autora/professora/nerd mais especial que eu conheço. Se juntou à mim no final da jornada do mestrado, mas teve contribuição importante para que eu conseguisse escrever os capítulos finais da dissertação de forma tranquila. Obrigado por sempre me dizer “vai dar tudo certo, moço”!

Agradeço a todos que trabalham na secretaria do PPGADM. Sem a ajuda de vocês, nenhum crédito seria realizado, quem dirá uma dissertação. Sempre solícitos em sanar dúvidas sobre prazos, formulários, matrículas, relatórios e declarações. Obrigado Célia, Marcelo e Denise.

Agradeço ainda à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que durante os dois anos de curso me contemplou com a bolsa de pesquisa, possibilitando minha dedicação exclusiva ao desenvolvimento das atividades do mestrado.

Encerro aqui meus agradecimentos ciente de que provavelmente esqueci de mencionar alguém importante. Se você participou da minha vida nesses últimos dois anos e não te citei nesse agradecimento, sinta-se cumprimentado mesmo assim, de coração.

Muito Obrigado!

“Tudo o que conhecemos hoje provavelmente será mudado no futuro, e o povo do futuro – nossos arrogantes descendentes – nos considerarão ingênuos, tolos ou estúpidos. Se isso o perturba, talvez o console lembrar que eles também sofrerão a mesma sorte. A ciência é aberta a modificações”.

(Earl Babbie, 2003)

## RESUMO

O estudo teve como objetivo investigar as relações entre a inovatividade, o processo de estratégia de marketing (por meio de seus componentes constituintes) e o desempenho organizacional. A pesquisa foi desenvolvida com 105 empresas do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) por meio do envio de questionários eletrônicos e da aplicação direta com gestores em cursos de pós-graduação da área de TI. Os dados foram tratados primeiramente com estatística descritiva, através da análise individual dos constructos com Análise Fatorial Exploratória (AFE), seguida de estatística inferencial, para testar as hipóteses de pesquisa, com o auxílio do software SMART PLS 2.0. Os resultados da pesquisa demonstram que a inovatividade exerce influência direta e positiva sobre os sete componentes do processo de estratégia de marketing investigados (Análise Situacional, Abrangência, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing, Integração Funcional, Qualidade da Comunicação, Comprometimento com o Consenso e Comprometimento de Recursos para a Estratégia), porém, ao contrário do que havia sido proposto, os resultados mostraram que somente a ênfase em ativos e capacidades de marketing impacta de forma direta e positiva no desempenho organizacional. Os outros componentes, quando considerados isoladamente, não apresentaram relação direta com os resultados do processo de estratégia. Dessa maneira, modelos alternativos foram testados, na busca por explicações para a rejeição de algumas hipóteses. O teste do modelo alternativo 1 mostrou que os indicadores de inovação tiveram contribuição importante para que a relação entre ênfase em ativos e capacidades de marketing e desempenho organizacional fosse confirmada. O teste do modelo alternativo 2 apontou que a divisão das atividades do processo de estratégia entre formulação e implementação pode ser chave para se encontrar a relação positiva entre processo de estratégia de marketing e desempenho organizacional. Os resultados do modelo alternativo 2 apontam a influência da inovatividade sobre as atividades de formulação das estratégias de marketing, sendo que a formulação impacta a implementação da estratégia, que está ligada positivamente com o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Processo de Estratégia de Marketing. Inovatividade. Desempenho Organizacional.



## **ABSTRACT**

The study aimed at investigating the relationship between innovativeness, marketing strategy process (through its constituent components) and organizational performance. The research was conducted with 105 companies acting in the Information and Communication Technologies (ICT) field by sending electronic questionnaires and direct application with managers in graduate programs in IT. The data was first treated with descriptive statistics by individual analysis of constructs with Exploratory Factor Analysis (EFA), followed by inferential statistics to test the research hypotheses, with the assistance of SMART PLS 2.0 software. The research outcomes show that innovativeness has a direct and positive influence on the seven components of marketing strategy process investigated (situational analysis; comprehensiveness; emphasis on marketing assets and capabilities; functional integration; communication quality; consensus commitment; and resources commitment), however, as opposed to what had been proposed, only the emphasis on assets and marketing capabilities impact on organizational performance. The other components, when taken in isolation, showed no relationship with the results of the strategy process. Thus, alternative models have been tested in the search for explanations for the rejection of some hypotheses. The test of alternative model 1 showed that the innovation indicators had an important contribution to the relationship between emphasis on marketing assets and capabilities and organizational performance. The test of alternative model 2 pointed out that the division of activities between strategy formulation and implementation can be the key to find the positive relationship between marketing strategy process and organizational performance. The results of the alternative model 2 also showed the influence of innovativeness on marketing strategy formulation activities, and that the formulation impacts the implementation of strategy, which is linked positively to organizational performance.

**Keywords:** Marketing Strategy Process. Innovativeness. Organizational Performance.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Marketing Strategy Making .....	30
FIGURA 2 – Processo de Implementação da Estratégia de Marketing .....	32
FIGURA 3 – Processo de Estratégia de Marketing de Toaldo e Luce (2006) .....	35
FIGURA 4 – Modelo de Formulação e Implementação das Estratégias de Marketing para Pequenas e Médias Empresas .....	37
FIGURA 5 – Formulação de Estratégias de Marketing em Pequenas Empresas.....	40
FIGURA 6 – Modelo Proposto e Hipóteses .....	68
FIGURA 7 – Teste do Modelo do Estudo .....	110
FIGURA 8 – Modelo Alternativo 1: 2 Fatores de Desempenho .....	117
FIGURA 9 – Modelo Alternativo 2: Divisão entre Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing .....	120

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Estrutura do Trabalho .....	24
QUADRO 2 – Estudos sobre Inovatividade .....	48
QUADRO 3 – Indicadores de Desempenho nos Estudos de Processo de Estratégia de MKT....	53
QUADRO 4 – Indicadores de Desempenho nos Estudos de Inovatividade .....	56
QUADRO 5 – Hipóteses do Estudo .....	69
QUADRO 6 – Atividades do Setor TIC .....	87

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Faturamento Total do Setor TIC no Brasil: 2013 .....	89
TABELA 2 – Mercado Latino-Americano de TI 2013 .....	90
TABELA 3 – Comercialização de Hardware, Software e Serviços por Regiões em 2013 .....	90
TABELA 4 – Distribuição Geográfica das Empresas Participantes da Pesquisa .....	92
TABELA 5 – Tamanho das Empresas Participantes da Pesquisa .....	92
TABELA 6 – Principal Oferta das Empresas ao Mercado .....	93
TABELA 7 – Principais Mercados Consumidores das Empresas .....	93
TABELA 8 – Tempo de Atuação no Mercado das Empresas Pesquisadas .....	94
TABELA 9 – Cargo dos Respondentes .....	94
TABELA 10 – Tempo de Ocupação na Empresa .....	95
TABELA 11 – Gênero dos Respondentes .....	95
TABELA 12 – Estatística Descritiva dos Indicadores de Inovatividade .....	97
TABELA 13 – Estatística Descritiva dos Indicadores de Desempenho Org. ....	97
TABELA 14 – Estatística Descritiva dos Indicadores de Processo de Estrateg. De MKT.....	98
TABELA 15 – KMO e Teste de Bartlett: Inovatividade .....	100
TABELA 16 – Rotação Oblíqua: Inovatividade .....	100
TABELA 17 – KMO e Teste de Bartlett: Análise Situacional .....	101
TABELA 18 – Rotação Oblíqua: Análise Situacional .....	101
TABELA 19 – KMO e Teste de Bartlett: Abrangência .....	101
TABELA 20 – Rotação Oblíqua: Abrangência .....	102
TABELA 21 – KMO e Teste de Bartlett: Integração Funcional .....	102
TABELA 22 – Rotação Oblíqua: Integração Funcional .....	102
TABELA 23 – KMO e Teste de Bartlett: Qualidade na Comunicação .....	103
TABELA 24 – Rotação Oblíqua: Qualidade na Comunicação .....	103
TABELA 25 – KMO e Teste de Bartlett: Consenso .....	104
TABELA 26 – Rotação Oblíqua: Consenso .....	104
TABELA 27 – KMO e Teste de Bartlett: Comprometimento de Recursos .....	104
TABELA 28 – Rotação Oblíqua: Comprometimento de Recursos .....	105

TABELA 29 – KMO e Teste de Bartlett: Ativos e Capacidades de marketing .....	105
TABELA 30 – Rotação Oblíqua: Ativos e Capacidades de Marketing .....	106
TABELA 31 – KMO e Teste de Bartlett: Desempenho Organizacional .....	107
TABELA 32 – Rotação Oblíqua: Desempenho Organizacional .....	107
TABELA 33 – Teste de Confiabilidade das Escalas .....	108
TABELA 34 – Confiabilidade Composta e Validade Convergente .....	109
TABELA 35 – Validade Discriminante .....	110
TABELA 36 – Resultado dos Testes das Hipóteses .....	116

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS	18
1.3	JUSTIFICATIVAS	19
1.3.1	Justificativa Teórica	19
1.3.2	Justificativa Prática	22
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	25
2.1	O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING	25
2.1.1	<i>Marketing Strategy Making</i> – O modelo de Menon et al. (1999)	28
2.1.2	Processos de Estratégias de Marketing – outras perspectivas	31
2.2	INOVATIVIDADE	42
2.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	50
2.3.1	Indicadores de desempenho organizacional no contexto da estratégia de marketing e da inovatividade	51
2.4	RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUCTOS SOB ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA	58
2.4.1	Inovatividade, Análise Situacional e Desempenho Organizacional	59
2.4.2	Inovatividade, Abrangência e Desempenho Organizacional	60
2.4.3	Inovatividade, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing e Desempenho Organizacional	62
2.4.4	Inovatividade, Integração Funcional e Desempenho Organizacional	63
2.4.5	Inovatividade, Qualidade da Comunicação e Desempenho Organizacional	64
2.4.6	Inovatividade, Comprometimento com o Consenso da Estratégia e Desempenho Organizacional	66
2.4.7	Inovatividade, Comprometimento de Recursos para a Estratégia e Desempenho Organizacional	67
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	69
3.1	HIPÓTESES DE PESQUISA	69
3.2	DEFINIÇÃO DOS TERMOS	70
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA	72
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	74
3.5	COLETA DE DADOS	75
3.5.1	Instrumento de Coleta de Dados	75
3.5.2	Pré-Teste	81

3.5.3	Técnicas de Coleta de Dados .....	82
3.6	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	83
4	CONTEXTO – SETOR DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) .....	87
4.1	PANORAMA BRASILEIRO DO SETOR TIC .....	88
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	91
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	96
5.1	RESULTADOS PRELIMINARES AO TESTE DE HIPÓTESES .....	96
5.1.1	Análise Descritiva dos Dados .....	96
5.1.2	Análise Fatorial Exploratória (AFE) .....	99
5.1.3	Teste de Confiabilidade das Escalas .....	108
5.2	RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES .....	109
5.2.1	As relações entre inovatividade, análise situacional e desempenho organizacional 111	
5.2.2	As relações entre inovatividade, abrangência e desempenho organizacional .....	112
5.2.3	As relações entre inovatividade, ênfase em ativos e capacidades de marketing e desempenho organizacional .....	112
5.2.4	As relações entre inovatividade, integração funcional e desempenho organizacional .....	113
5.2.5	As relações entre a inovatividade, a qualidade da comunicação durante o processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional .....	114
5.2.6	As relações entre inovatividade, comprometimento com o consenso da estratégia e desempenho organizacional .....	114
5.2.7	As relações entre inovatividade, comprometimento de recursos com a estratégia e desempenho organizacional .....	115
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	122
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	126
6.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	127
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	129
6.4	SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS .....	130
	RFEERÊNCIAS .....	132
	APÊNDICE A – Questionário: Versão Final .....	140
	APÊNDICE B – Questionário: Versão 1 .....	146
	APÊNDICE C – Questionário: Versão 2 (Pré-Teste) .....	152
	APÊNDICE D – <i>Outer loadings</i> : Validade Convergente .....	158

## 1 INTRODUÇÃO

O tema central desta dissertação é o processo de estratégia de marketing, que foi estudado no contexto da inovação, por meio da utilização do conceito de inovatividade, e da aplicação da pesquisa em empresas do setor de tecnologias da informação e comunicação (TIC).

O processo de estratégia de marketing é definido como o conjunto de atividades, processos e rotinas que uma empresa desenvolve para a construção e a implementação dos planos de marketing (MENON et al., 1999). Para Sashittal e Jassawalla (2001) trata-se de um processo de improvisação e adaptação organizacional que resulta da interação entre as forças do ambiente e as escolhas gerenciais, direcionadas para atingir os objetivos da organização. Objetivos esses que podem ser a entrega de produtos e serviços de valor para os clientes (MENON et al., 1999), a conquista da preferência do consumidor frente à concorrência (TEDAPALLI; AVILA; 1999), ou ainda, o alcance da vantagem competitiva de longo prazo (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999), possibilitando desempenho organizacional superior.

Aaker (2012) afirma que, atualmente, todos os mercados podem ser descritos como dinâmicos, fazendo com que os processos de desenvolvimento e implementação de estratégias sejam diferentes do que eram há poucas décadas, quando os ambientes de negócios eram mais estáveis e menos complexos. Nesse sentido, Trott (2011) defende que as empresas que desejam sobreviver nesse mercado competitivo, complexo e dinâmico, precisam estar cientes de que os competidores chegarão ao mercado com novos produtos que, constantemente, mudam as bases da competição, e por isso devem ter a habilidade de se adaptar às novas situações. Para o autor, os novos produtos são resultados da inovação, definida como a administração de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideias, desenvolvimento de tecnologias, e fabricação de novos produtos, processos ou equipamentos de produção (TROTT, 2011).

Segundo Ngo e O'Cass (2012) o aumento dessa intensidade competitiva no mercado, aliado à diminuição do ciclo de vida dos produtos, faz com que a habilidade de inovar se torne uma característica cada vez mais importante para as empresas. Segundo os autores, as atividades de marketing combinadas com a capacidade de inovação, fornecem armas competitivas para as empresas que as dominam. Para Hurley e Hult (1998), a capacidade de inovar, que é a habilidade da organização de adotar ou implementar novas ideias, processos ou



produtos de forma bem sucedida, seria então, fator importante para o desenvolvimento de vantagens competitivas e para o alcance de maiores níveis de desempenho.

Tão importante quanto trabalhar a capacidade de inovar dentro das empresas, é entender como ela é desenvolvida. Nesse sentido, Hurley e Hult (1998) afirmam que, a inovatividade, um aspecto cultural que fomenta a abertura da empresa a novas ideias, seria a condição necessária, o elemento impulsionador, de todo o processo de inovação organizacional. Através da inovatividade, somada a diversos recursos organizacionais, a empresa estaria habilitada a desenvolver sua capacidade de inovar, conseguindo entregar inovações ao mercado e melhorar seus índices de desempenho.

Como pode ser notado, as atividades de marketing e inovação estão no cerne da discussão, em diversos trabalhos acadêmicos, como dimensões importantes para que as empresas consigam se adaptar às mudanças do ambiente dinâmico, superando a concorrência no atendimento das expectativas dos clientes. Reforçando a união das duas atividades, Hauser, Tellis e Griffin (2006) afirmam que cabe ao marketing a gestão da inovação nas empresas, afinal o objetivo principal das atividades de inovação é o desenvolvimento de novos produtos que aumentem a lucratividade, e esta função está diretamente associada às atividades de marketing. Assim, no presente trabalho, propõe-se o estudo conjunto das duas dimensões, através das atividades do processo de formulação e implementação das estratégias de marketing e da inovatividade como aspecto cultural da organização, verificando, além da interação dos constructos, o resultado sobre o desempenho organizacional, com o teste dos indicadores de inovação.

A cultura inovadora tem sido relacionada ao desenvolvimento de diversas características e atividades organizacionais: Denison e Mishra (1995) relacionaram-na com a quantidade de informações disponíveis para a análise situacional durante o desenvolvimento de estratégias; Menon et al.(1999), Toaldo e Luce (2006) e Ulguim (2014) apresentam evidências de que a cultura inovadora impulsiona a análise de alternativas estratégicas no momento de tomada de decisão; Para Barney (1991) empresas inovadoras conseguem alavancar suas capacidades de maneira única e superior; Olson, Walker e Ruekert (1995) descobriram que o fluxo de informações que a empresa experimenta quando trabalha com novas ideias, está positivamente associado à maior integração funcional; Menon et al. (1999) estabeleceu a relação entre cultura inovadora e melhor comunicação entre os membros das equipes de estratégia de marketing; Toaldo e Luce (2006) comprovaram a influência positiva da cultura inovadora no alcance do

consenso em relação à estratégia a ser implementada; e Menon et al. (1999) e Toaldo e Luce (2006) provaram haver relação positiva entre a cultura inovadora e o comprometimento de recursos para a estratégia de marketing.

Em pesquisa recente, Toaldo, Didonet e Luce (2013) testaram a relação direta entre cultura inovadora e desempenho organizacional, e descobriram que sem o processo de estratégia de marketing como mediador dessa relação, a influência não é significativa. No referido estudo, demonstrou-se que a cultura inovadora impactava diretamente o processo de estratégia de marketing, mas não chegaram a testar a influência da cultura sobre cada elemento do processo de forma isolada.

Assim, seguindo a proposição de Ashill, Frederickson e Davies (2003), de que a relevância do estudo do processo de estratégia de marketing está no entendimento de como suas atividades distorcem, atenuam ou amplificam a eficácia do processo de planejamento estratégico de marketing da organização, optou-se neste trabalho por estudar a influência da inovatividade, isoladamente, sobre os componentes do processo de estratégia de marketing, a saber: (a) Análise Situacional; (b) Abrangência; (c) Ênfase em Ativos e Capacidade de Marketing; (d) Qualidade da Comunicação; (e) Integração Funcional; (f) Comprometimento com o Consenso da Estratégia; e (g) Comprometimento de Recursos para a Estratégia (MENON et al., 1999).

Vale ressaltar que as atividades do processo de estratégia analisadas no presente trabalho são oriundas do modelo de Menon et al. (1999). Optou-se pelo referido modelo pois trata-se de um trabalho que integrou em um mesmo estudo tanto as atividades de formulação como as atividades de implementação das estratégias, atendendo uma necessidade na área de marketing estratégico, que até então contava com muitos trabalhos fragmentados que não proporcionavam uma visão sistêmica do processo de estratégia de marketing.

Destacam-se, então, como contribuições do presente trabalho, o estudo da influência da inovatividade, elemento impulsionador do processo de inovação, sobre as atividades do processo de estratégia de marketing, e também, a verificação dos resultados do processo de estratégia, buscando evidências de que o mesmo melhora os indicadores de inovação (além dos indicadores de mercado e financeiros) quando trabalhado sob a influência da inovatividade.

Tendo como apoio as discussões dos parágrafos anteriores, apresenta-se, a seguir, o problema de pesquisa desta dissertação. Na sequência, são destacados os objetivos geral e

específicos do trabalho, bem como as justificativas teóricas e práticas para o desenvolvimento da pesquisa.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No presente estudo, propôs-se a investigação do seguinte problema de pesquisa:

**Quais as relações entre a inovatividade e os componentes do processo de estratégia de marketing e qual o impacto destes no desempenho organizacional?**

### 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa:

#### **Objetivo Geral**

Verificar as relações entre a inovatividade e os componentes do processo de estratégia de marketing e o impacto destes no desempenho organizacional.

#### **Objetivos Específicos**

- (a) Verificar as relações entre inovatividade, análise situacional e desempenho organizacional;
- (b) Verificar as relações entre inovatividade, abrangência e desempenho organizacional;

- (c) Verificar as relações entre inovatividade, ênfase em ativos e capacidade de marketing e desempenho organizacional;
- (d) Verificar as relações entre inovatividade, integração funcional e desempenho organizacional;
- (e) Verificar as relações entre inovatividade, qualidade da comunicação e desempenho organizacional;
- (f) Verificar as relações entre inovatividade, comprometimento com o consenso da estratégia e desempenho organizacional;
- (g) Verificar as relações entre inovatividade, comprometimento de recursos para a estratégia e desempenho organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

#### 1.3.1 Justificativa Teórica

O presente trabalho se justifica teoricamente de duas maneiras: testar a influência da inovatividade sobre cada atividade do processo de estratégia de marketing, pois entende-se que o mesmo está relacionado com o processo de inovação; e verificar o impacto dessas relações sobre o desempenho organizacional, com destaque para a inclusão de indicadores de inovação como resultados do processo de estratégia marketing, devido presença da inovatividade como antecedente no modelo

Menon et al. (1999) desenvolveram e testaram um modelo do processo estratégia de marketing que une as etapas de formulação e implementação, por muito tempo estudadas separadamente pelos pesquisadores como etapas distintas e sequenciais. No referido estudo, os autores provaram que a cultura inovadora era o único antecedente que tinha efeito positivo sobre as sete atividades descritas no processo.

Toaldo e Luce (2006), utilizando como base o modelo integrativo de Menon et al. (1999) e o modelo de Noble e Mokwa (1999) que levava em consideração o papel do gerente no processo de estratégia de marketing, também encontraram influência positiva da cultura

organizacional sobre quatro dos cinco elementos descritos no processo de estratégia de marketing.

Vale destacar que tanto o trabalho de Menon et al. (1999) como o de Toaldo e Luce (2006) mediram o impacto da cultura inovadora sobre o processo de estratégia de marketing, encontrando relação positiva entre os constructos, porém em ambos os casos, existiam outros elementos que antecederiam o processo, como formalização, centralização (MENON et al., 1999) e importância (TOALDO; LUCE, 2006), que impediam a mensuração do poder da cultura inovadora isoladamente sobre o processo de estratégia de marketing.

Buscando medir essa influência isolada, Toaldo, Didonet e Luce (2013) conduziram um estudo que considerava o modelo de processo de estratégia de marketing, apresentando como único antecedente a cultura inovadora. Os autores encontram relação positiva entre os constructos, porém não houve relação direta entre a cultura inovadora e o desempenho, mostrando que é importante que a cultura inovadora seja considerada durante a formulação e a implementação das estratégias de marketing, para que a empresa atinja desempenho superior.

Apesar de provar a relação direta entre a cultura inovadora e o processo de estratégia de marketing, Toaldo, Didonet e Luce (2013) não conseguiram determinar como a cultura inovadora se relaciona com cada atividade do processo. Para Ashill, Frederickson e Davies (2003) o que torna o estudo do processo de estratégia de marketing relevante é a possibilidade de mostrar para os profissionais de marketing, responsáveis pela estratégia, como as atividades do processo (os componentes) funcionam, gerando informações para avaliar como esses fatores distorcem, atenuam ou amplificam a eficácia do processo de planejamento estratégico de marketing da organização. Dessa maneira, entende-se que é necessário estudar o efeito da cultura inovadora isoladamente sobre cada elemento do processo de estratégia de marketing, e como essas relações impactam os resultados organizacionais.

Recentemente, Ulguim (2014) desenvolveu um estudo sobre o processo de formulação e implementação das estratégias de marketing em empresas brasileiras. Mais especificamente, o estudo versou sobre o desenvolvimento de novos produtos, em um grupo de empresas conhecido como KIBs (*Knowledge Intensive Business*), que é caracterizado em grande parte, por pequenas empresas desenvolvedoras de *software* e prestadoras de serviços de Tecnologia da Informação.

Ulguim (2014) estudou a capacidade inovadora dessas empresas, e para isso considerou a inovatividade como um fator impulsionador do processo de estratégia de marketing. Segundo a autora, apesar de não contar com o nível de formalização de grandes empresas, as KIBs desenvolvem algumas atividades do processo descritas por Menon et al. (1999) com destaque para a Análise Situacional e a Abrangência, que foram reforçadas em diversas entrevistas com gestores. Ulguim (2014) sugere que pesquisas quantitativas sejam realizadas a fim de testar essas relações, visto que seu estudo foi de caráter qualitativo e exploratório.

O conceito de inovatividade utilizado por Hurley e Hult (1998) e empregado por Ulguim (2014) em seu estudo, é semelhante ao que Menon et al. (1999) chamam de cultura inovadora. Vale destacar, porém, que testar a inovatividade (e não a cultura inovadora) como antecedente do processo de estratégia de marketing pode trazer alguns *insights* para a teoria.

Inicialmente, segundo Hurley e Hult (1998), a abertura a novas ideias é o elemento impulsionador do processo de inovação, fato que não foi considerado por Menon et al. (1999) quando estudaram a cultura inovadora. Quando investigam-se estratégias de marketing, principalmente estratégia de desenvolvimento de novos produtos, discute-se um dos tipos de inovação existentes, a inovação de produtos. Ou seja, o processo de estratégia de marketing está relacionado com o processo de inovação, e se essa relação existe, pode-se considerar que a inovatividade é também antecedente do processo de estratégia de marketing.

Outra contribuição importante para a teoria de marketing advinda da proposta de unir o conceito de inovatividade ao processo de estratégia de marketing é a possibilidade de testar indicadores de inovação como resultados do processo impulsionados pela abertura a novas ideias. Toaldo, Didonet e Luce (2013) sugerem que indicadores de inovação sejam testados como resultado do processo de estratégia de marketing, seguindo a proposição de Menguc e Auh (2006) de que as funções de marketing e inovação são igualmente importantes nas organizações e podem atingir efeitos sinérgicos. Assim, unindo esses dois conceitos, a presente pesquisa busca provar esse tipo de sinergia.

Explicitadas as razões teóricas para o desenvolvimento da pesquisa, a próxima seção discute as implicações para a prática gerencial advindas do presente trabalho.

### **1.3.2 Justificativa Prática**

As estratégias de marketing são desenvolvidas para que a empresa atinja seus objetivos de mercado e crie vantagem competitiva frente aos concorrentes, possibilitando um desempenho superior a longo prazo (WIND; ROBERTSON, 1983; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; TADEPALLI; AVILA, 1999). Porém, como destacam Olson, Slater e Hult (2005) o conteúdo da estratégia é um elemento que pode, com certa facilidade, ser copiado pelos concorrentes. Já a maneira como a empresa implementa a estratégia de marketing pode ser diferenciada, tornando-se assim sua vantagem frente aos competidores. Assim, Smith (2003) aponta a necessidade de se entender os processos que envolvem a formulação e implementação das estratégias de marketing, pois é a eficácia do processo que pode determinar o sucesso da estratégia.

Apesar do consenso dos estudiosos de que o processo racional de estratégia leva ao desempenho, ou seja, de que o planejamento estratégico de marketing pode funcionar, as empresas têm dificuldade de utilizar o processo na prática (SMITH, 2003). O desenvolvimento do presente estudo pode contribuir para a prática gerencial no sentido de desmistificar o processo de formulação e implementação das estratégias de marketing. Replicando um modelo de processo validado (MENON et al., 1999), o estudo ajuda a entender como cada elemento da formulação e da implementação contribui para o alcance dos objetivos da organização. De posse desse conhecimento, os gestores podem melhor gerenciar as atividades envolvidas no desenvolvimento das estratégias de marketing.

A inovação também tem sido apontada como outro fator que gera vantagem competitiva para a empresa (TROTT, 2011; KESKIN, 2006). De acordo com a pesquisa de inovação realizada pelo IBGE, a PINTEC (2011), os principais efeitos das inovações estão relacionados ao aumento da capacidade competitiva das empresas inovadoras, do valor adicionado e da conquista de mercados. No presente estudo, propõe-se a relação entre o constructo de inovatividade, um antecedente da inovação (HURLEY; HULT, 1998) com o processo de estratégia de marketing.

Assim, o estudo das relações entre a inovatividade e o processo de estratégia de marketing pode trazer contribuições para as empresas de duas maneiras:

Primeira, chamando a atenção dos gestores para o desenvolvimento e manutenção de uma cultura de abertura a novas ideias, que facilite o emprego dos elementos do processo da estratégia de marketing, por exemplo, o desenvolvimento de alternativas estratégicas (abrangência) e a integração interdepartamental. Empresas que estão abertas a novas ideias têm à sua disposição um leque de informações sobre o mercado (clientes, concorrentes, etc.) o que possibilita o desenvolvimento de várias estratégias e a análise da que melhor se adequa às necessidades do mercado (MENON et al., 1999). Da mesma maneira, em empresas que encorajam a inovatividade é comum o envolvimento de diferentes grupos nos processos de tomada de decisão, aumentando a integração funcional, outro elemento do processo de estratégia de marketing (MENON et al., 1999).

Segunda, gerando conhecimento para os gestores a respeito dos resultados que a empresa pode atingir unindo o processo de estratégia de marketing à inovatividade. Empresas com alto grau de inovatividade, estão mais atentas às ideias vindas do mercado, conseguem acompanhar com mais habilidade as mudanças nas necessidades dos clientes, e reconfigurar seus ativos de forma mais rápida para entregar novas soluções aos consumidores, aumentando a competitividade frente à concorrência, o que gera melhor desempenho a longo prazo (TSAI; YANG, 2013).

De forma resumida, o presente trabalho busca contribuir para a prática gerencial desenvolvendo conhecimentos que possam ser úteis para os gerentes de marketing. Buscou-se então encontrar um efeito catalizador na junção da inovatividade com o processo de estratégia de marketing, visto que a teoria tem mostrado que em separado os dois constructos geram vantagem competitiva para a empresa e melhoram os índices de desempenho organizacional. Assim, os resultados desse estudo também podem servir como um guia para que as empresas efetivamente desenvolvam um planejamento estratégico de marketing.



## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O quadro 1 destaca o conteúdo de cada seção do trabalho de forma resumida.

Quadro 1 – Estrutura do trabalho

SEÇÃO	CONTEÚDO
1. <b>Introdução</b>	Apresenta o tema do trabalho, e as discussões iniciais que levam ao problema de pesquisa. O objetivo geral é anunciado e detalhado em objetivos específicos. São expostas as justificativas práticas e teóricas para o desenvolvimento da pesquisa. A seção é finalizada com a exposição da estrutura da dissertação.
2. <b>Fundamentação teórica</b>	Discute os principais estudos sobre cada um dos constructos analisados, iniciando-se pelo processo de estratégia de marketing, seguido da inovatividade e do desempenho organizacional. A seção ainda conta com fundamentação das hipóteses de pesquisa a partir das relações entre os constructos anteriormente detalhados.
3. <b>Metodologia</b>	Tópico que expõe os procedimentos seguidos para garantir confiabilidade e validade ao estudo. As primeiras considerações dizem respeito ao modelo testado: apresentação do modelo, hipóteses e a definição das variáveis constituintes. Na sequência, a pesquisa é classificada de acordo com os delineamentos vigentes. A amostra é delimitada a partir da população do estudo. São explicados os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados.
4. <b>Contexto</b>	Explora os dados do setor de tecnologias da informação e comunicação, fornecendo um panorama geral brasileiro. Na segunda parte da seção, a amostra participante é caracterizada com o detalhamento das informações das empresas e dos respondentes.
5. <b>Apresentação e discussão dos resultados</b>	Os resultados das análises exploratórias são discutidos. Apresentam-se os resultados dos testes das hipóteses, desenvolvidos por meio do método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS), discute-se os resultados e apresenta-se proposições para justificar a negação de algumas hipóteses.
6. <b>Conclusões e Considerações finais</b>	Faz a retomada dos objetivos do estudo, trazendo os principais resultados de forma resumida. Ainda discutem-se as principais contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa, as limitações enfrentadas no desenvolvimento do trabalho, e a sugestão de pesquisas futuras.

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nas próximas páginas são apresentados os estudos recentes a respeito dos elementos tratados no presente trabalho. A exposição das teorias engloba discussões sobre as estratégias de marketing, principalmente seus processos de formulação e implementação. Em seguida, são apresentados os estudos a respeito da inovatividade e também sobre desempenho organizacional. Por fim, discutem-se as relações entre os constructos sob análise, e são apresentadas as hipóteses de pesquisa.

### **2.1 O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Estratégias são conjuntos de decisões e atividades desenvolvidas com o intuito de gerar vantagem competitiva para a organização, fazendo com que ela obtenha desempenho superior comparado com o desempenho médio dos principais concorrentes (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). As estratégias da organização são entendidas como tomadas de decisões estratégicas no nível mais alto em uma organização. Elas envolvem decisões a respeito de diversificação, alianças estratégicas, alinhamento com a missão, alocação de recursos, etc. (VARADARAJAN; CLARK, 1994).

Smith (2003) diferencia as estratégias da organização das estratégias de marketing de maneira simples. Segundo o autor, a estratégia de marketing é aceita como tendo dois componentes: a definição de um mercado alvo e a indicação de um produto para esse mercado. Qualquer decisão fora desses limites não seria considerada uma decisão de marketing, pelo menos não uma decisão estratégica de marketing (SMITH, 2003).

Porém os limites entre estratégias de marketing e estratégias organizacionais não são tão simples de se definir. Observa-se que em termos das principais preocupações, constructos usados, e natureza das decisões envolvidas, existe uma sobreposição considerável entre os dois tipos de estratégia (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). A questão do alcance de vantagem competitiva a longo prazo também é apontada

como uma razão da sobreposição entre as estratégias de marketing e as estratégias organizacionais (TADEPALLI; AVILA, 1999; WIND; ROBERTSON, 1983).

Wind e Robertson (1983) ainda destacam o papel do marketing como um dos fatores que dificultam a dissociação entre os tipos de estratégia. O marketing desenvolve a função de elo entre a empresa e seu ambiente - clientes, concorrentes, fornecedores e outros *stakeholders*. Assim, o marketing tem acesso às informações que são importantes para a obtenção de vantagem competitiva, que é um dos objetivos das estratégias organizacionais. (WIND; ROBERTSON, 1983; DAY, 1992)

Varadarajan e Clark (1994) apresentam os conceitos de *locus* de estratégia e *locus* de tomada de decisão para explicar porque essas sobreposições ocorrem, não só com as estratégias de marketing, mas com outras estratégias funcionais em relação às estratégias corporativas. De acordo com eles, o *locus* da estratégia refere-se ao nível, na estrutura hierárquica, ao qual presume-se que determinado assunto estratégico pertença. Já o *locus* da tomada de decisão refere-se ao nível organizacional no qual a decisão estratégica é realmente feita.

Assim, caso uma decisão de nível funcional, por exemplo mudanças nas configurações de um produto ou na distribuição de uma marca, se mostre importante para os resultados no longo prazo, ela será “promovida” ao nível corporativo. Ou seja, o *locus* da estratégia é o departamento de marketing (estratégia de marketing), mas o *locus* de tomada de decisão é o alto escalão da empresa (estratégia organizacional) (VARADARAJAN; CLARK, 1994).

Para todos os efeitos, a definição de estratégia de marketing adotada no presente trabalho é a seguinte:

“Um padrão organizacional integrado de decisões que especifica as escolhas cruciais a respeito de produtos, mercados, ações, e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor para os consumidores em trocas com a empresa, e desse modo permite a organização atingir objetivos específicos” (VARADARAJAN, 2010, p.119).

Segundo Smith (2003) a estratégia de marketing é importante para os resultados da organização, assim a eficácia do processo de estratégia de marketing deve ser levada

em consideração tanto por acadêmicos como por praticantes. Conforme o autor, o processo de formação das estratégias é complexo, sendo que cada organização possui um processo único, que consiste de uma combinação própria de várias influências que formam o processo como um todo (SMITH, 2003).

Apesar da importância do tema, pesquisadores tem chamado a atenção para a falta de estudos voltados ao entendimento de como as estratégias de marketing são desenvolvidas e implementadas. Existe uma preferência em se investigar o conteúdo das estratégias de marketing, mas os processos que levam até ele e os que são desenvolvidos para colocá-lo em prática são abordados timidamente na literatura (VARADARAJAN, 2010; TEDAPALLI; AVILA, 1999; SASHITTAL; JASSAWALA, 2001; THORPE; MORGAN, 2007).

Antes de continuar, é interessante diferenciar esses três aspectos dos estudos de estratégia de marketing: conteúdo, formulação e implementação. O conteúdo da estratégia diz respeito ao que a estratégia é, referindo-se a relações específicas, ofertas, tempo, e padrão de emprego de recursos planejados pelas empresas em busca por vantagem competitiva. A formulação da estratégia refere-se às atividades que as empresas desenvolvem para determinar o conteúdo da estratégia. E a implementação da estratégia refere-se às ações iniciadas dentro da empresa e em suas relações com os atores externos para operacionalizar a estratégia desenvolvida (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Por muito tempo, as pesquisas sobre o processo de estratégia de marketing foram divididas em trabalhos sobre formulação da estratégia e trabalhos sobre implementação da estratégia, como momentos distintos do processo (MENON et al., 1999). Para Piercy (1998) muitos dos problemas encontrados na implementação de estratégias de marketing não são causados somente por falhas nas habilidades de execução, mas devido à crença de que o desenvolvimento de estratégias de marketing ocorre em etapas separadas e sequenciais: formulação e implementação. Sashittal e Jassawalla (2001) ressaltam o caráter interativo dos processos de formulação e implementação das estratégias de marketing, sendo que um processo afeta o outro de forma contínua e multidirecional. Os autores ainda lembram que como as empresas geralmente estão inseridas em ambientes dinâmicos, faz-se sempre necessário olhar para trás e estudar a necessidade de se mudar o plano, mesmo que a implementação já esteja em curso (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

Assim, para atender à essa demanda por estudos que tratassem os processos de criação e implementação de estratégias de marketing, Menon et al. (1999) propuseram um modelo que conta com sete componentes no processo, englobando elementos de formulação e implementação. O modelo de Menon et al. (1999) é um dos mais completos sobre o assunto pois ainda trabalha os antecedentes e os resultados do processo de estratégia de marketing.

De acordo Menon et al. (1999) o processo de estratégia de marketing engloba um complexo conjunto de atividades, processos, e rotinas envolvidas na construção e na implementação dos planos de marketing. Para Sashittal e Jassawalla (2001, p.52) trata-se de um processo “de improvisação e adaptação organizacional que resulta da interação entre forças emergentes do ambiente e escolhas gerenciais direcionadas para atingir os objetivos de mercado e da organização”. Jocusen (2004, p.660) que estudou o planejamento estratégico de marketing em pequenas empresas, diz que o processo de estratégia de marketing engloba decisões relacionadas ao marketing que são de “grande importância para a empresa em termos de negócio e desempenho financeiro, sobrevivência a longo prazo e os impactos significantes que elas têm sobre todas as outras áreas funcionais da empresa”.

Na sequência, o modelo de processo de estratégia de marketing proposto por Menon et al. (1999) será estudado detalhadamente, visto que o mesmo foi a base para o desenvolvimento do presente trabalho, do qual foram retiradas as escalas para a mensuração do constructo *processo de estratégia de marketing*. Em seguida outros modelos são apresentados, servindo de complemento para as discussões e análises dos achados do presente trabalho.

### **2.1.1 Marketing Strategy Making – O modelo de Menon et al. (1999)**

Menon et al. (1999) apresentam um trabalho que tem como objetivo proporcionar esclarecimento de como as estratégias de marketing são formadas. Para isso listam sete componentes principais do processo de estratégia, e provam que existem antecedentes e resultados que estão ligados ao processo em si. O modelo é chamado de *Marketing Strategy Making* (MSM) ou Formação das Estratégias de Marketing, definido como: “um

complexo conjunto de atividades, processos, e rotinas envolvidas no design e na execução dos planos de marketing” (MENON et al., 1999, p. 21).

Partindo dessa definição, os autores demonstram que o processo de formação de estratégias de marketing é desenvolvido através de sete atividades: (1) análise situacional, (2) abrangência, (3) ênfase nos ativos e capacidades de marketing, (4) integração funcional, (5) qualidade da comunicação, (6) comprometimento com o consenso da estratégia e (7) comprometimento de recursos para a estratégia.

A análise situacional, ou SWOT, é necessária para alinhar a estratégia ao ambiente. A abrangência refere-se à identificação sistemática e avaliação em profundidade das múltiplas alternativas para escolher uma estratégia, onde as alternativas rejeitadas servem de plano de contingência. A ênfase nos ativos e capacidades de marketing está muito ligada à teoria da firma baseada em recursos, que diz que as vantagens de marketing da firma surgem de seus ativos e capacidades. A integração funcional compreende a formação de equipes com múltiplas habilidades funcionais e responsabilidades. A qualidade da comunicação é discutida pois a formulação da estratégia não é um processo individual, há a necessidade de interação entre diversos grupos. O consenso refere-se à quanto a equipe de estratégia concorda e apoia o plano escolhido. E o comprometimento de recursos diz respeito aos níveis adequados de pessoas, tempo e dinheiro alocados para a estratégia de marketing (MENON et al., 1999).

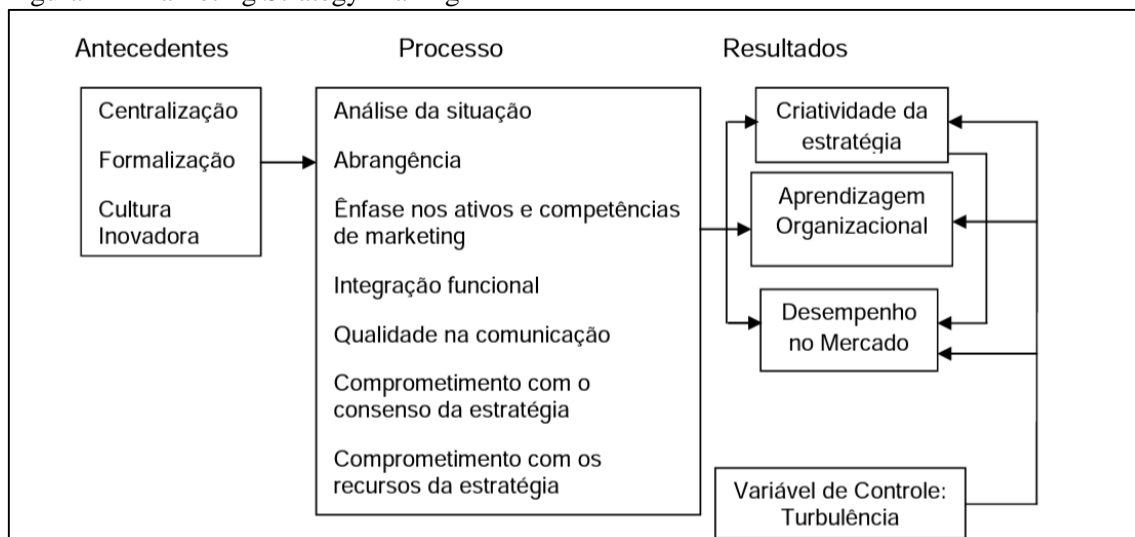
De acordo com Menon et al. (1999), a seção *antecedentes* é formada por três constructos: Centralização, Formalização e Cultura Inovadora. Os autores definem centralização como a extensão da autoridade na tomada de decisão, concentrada aos altos níveis da organização. Formalização é definida como a extensão em que regras, procedimentos, instruções, e comunicações são escritas e padronizadas e o grau em que as regras são claramente definidas. A respeito da cultura inovadora os autores dizem que está relacionada com a velocidade de resposta nas tomadas de decisões, ênfase na inventividade (criatividade) e na abertura a novas ideias (MENON et al., 1999).

A seção *Resultados* é composta de três elementos: criatividade, que mede o grau de criatividade da estratégia (o quanto a estratégia implementada é diferente da anterior); o aprendizado, que mostra o que a empresa aprendeu com o desenvolvimento de determinada estratégia; e o desempenho de mercado, que mede quais foram os resultados que a organização alcançou com a implementação da estratégia escolhida (MENON et al., 1999).

Com o teste das hipóteses do estudo, que estabeleciam relações entre os antecedentes, as variáveis do processo e os resultados, Menon et al. (1999) descobriram que a cultura inovadora era o único antecedente que afetava positivamente todos os componentes do processo. Também descobriu-se que alguns elementos do processo estavam ligados diretamente com o desempenho de mercado – ênfase nos ativos e capacidades de marketing, abrangência e comprometimento de recursos - ou indiretamente – consenso, qualidade da comunicação, análise situacional e integração funcional – por meio da criatividade e do aprendizado organizacional.

A figura 1 traz a representação do modelo proposto e testado pelos autores:

Figura 1 – Marketing Strategy Making



Fonte: Toaldo (2004, adaptado de Menon et al., 1999, P. 23)

Vale ressaltar que a cultura inovadora, o único antecedente que afeta todos os componentes do processo de estratégia de marketing, é definida como a ênfase na criatividade, na abertura a novas ideias e tem como característica a velocidade de resposta nas tomadas de decisões (MENON et al., 1999). Essa definição é semelhante ao conceito de inovatividade proposto por Hurley e Hult (1998). Segundo os autores, a inovatividade é a abertura a novas ideias como um aspecto da cultura organizacional.

Comparando-se as duas definições é possível supor que inovatividade e cultura inovadora são nomes diferentes para um conceito semelhante. Um fator que pode diferenciar os dois conceitos é o fato de a inovatividade ter sido considerada por Hurley e Hult (1998) como o antecedente necessário para iniciar o processo de inovação, enquanto Menon et al. (1999) não faziam nenhuma consideração sobre esse assunto. Por

isso, na presente pesquisa pressupõe-se que a inovatividade seja um antecedente do processo de estratégia de marketing, assim como a cultura inovadora. Essa argumentação é desenvolvida na seção 2.4 que relaciona os três constructos do presente trabalho: processo de estratégia de marketing, inovatividade e desempenho organizacional.

Na próxima subseção são discutidos outros trabalhos que tratam o processo de estratégia de marketing, estudos esses, que contribuem para o arcabouço teórico sobre o tema do trabalho e que fundamentarão as discussões dos resultados do presente estudo.

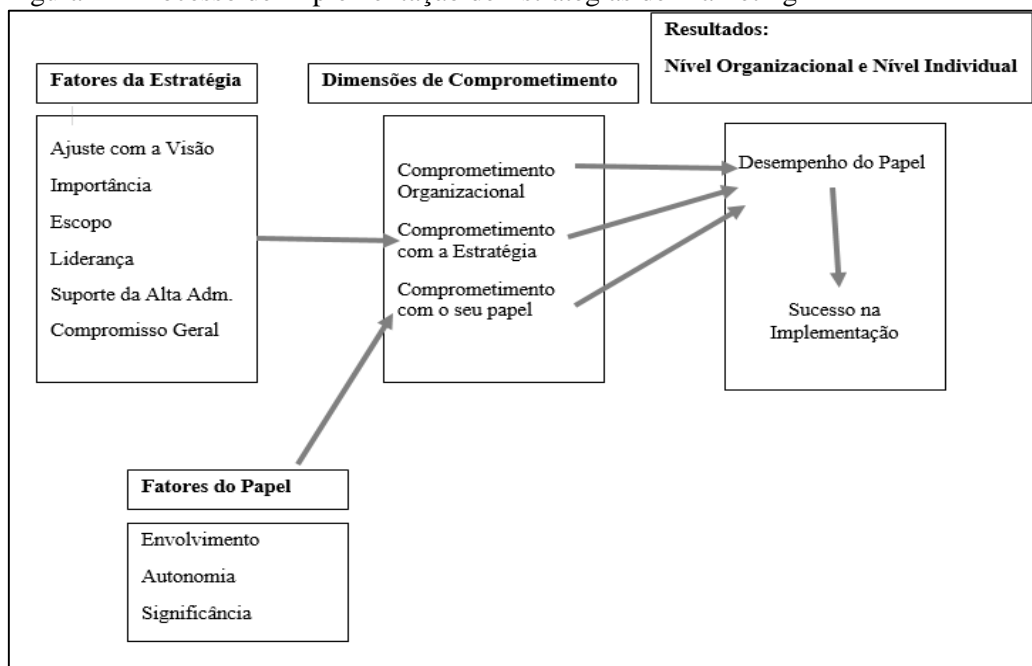
### **2.1.2 Processos de Estratégias de Marketing – outras perspectivas**

Noble e Mokwa (1999) defendem que a implementação permeia o desempenho estratégico, servindo como elo entre a formulação das estratégias e o alcance de desempenho organizacional superior. Os autores desenvolvem um modelo que aborda os fatores que mais influenciam a implementação das estratégias de marketing levando em consideração a atividade gerencial. Apesar de analisar somente a implementação, Noble e Mokwa (1999) não acreditam que ela seja uma consequência direta da formulação, mas sim que as duas etapas são interativas e reflexivas.

O modelo de Noble e Mokwa (1999) leva em consideração quatro grupos de variáveis: (1) fatores relacionados à natureza da estratégia sendo implementada; (2) aspectos dos papéis dos gerentes na implementação; (3) dimensões de comprometimento; e (4) resultados relacionados à implementação. As relações entre essas dimensões são apresentadas na figura 2:



Figura 2 – Processo de Implementação de Estratégias de Marketing



Fonte: adaptado de Noble e Mokwa (1999, P. 61, Tradução Nossa)

Entre os principais resultados do estudo, confirmou-se a hipótese de que o desempenho do gerente no desenvolvimento do seu papel está positivamente relacionado com o sucesso da implementação da estratégia, ou seja, o gerente tem papel importante nos esforços de implementação (NOBLE; MOKWA, 1999). Com relação à importância do implementador no processo, Tedapalli e Avila (1999) sugerem que a participação dos implementadores nos processos de formulação aumentaria o consenso em relação à estratégia sendo adotada, resultando em maior facilidade na implementação. Esse esquema lembra o modelo participativo de implementação, discutido no trabalho de Thorpe e Morgan (2007), no qual a equipe responsável pela implementação também participa do processo de formulação das estratégias de marketing.

Outro resultado interessante diz respeito ao comprometimento com a estratégia, que também é abordado no trabalho de Menon et al. (1999). Os autores descobriram que dos elementos propostos, os que contribuem para aumentar o comprometimento com a estratégia sendo implementada são: (a) adequação com a visão, que é o grau de consonância entre a estratégia de marketing que está sendo implementada e a estratégia geral da organização; b) Importância, que é o grau que a estratégia é percebida como tendo importantes consequências para a organização e c) comprometimento geral da equipe, que acaba gerando um efeito positivo sobre a estratégia de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999).

Como uma das limitações do estudo, Noble e Mokwa (1999) apontam a falta de análise sobre alguns fatores que, segundo eles, certamente influenciam o processo de implementação mas que não foram identificados na amostra estudada, como: aspectos culturais, estilos de gestão, problemas de recursos, sistemas de controle, e aspectos da personalidade dos gerentes. A discussão de outros modelos ainda nessa seção objetiva cobrir algumas dessas “falhas” apontadas por Noble e Mokwa (1999).

Outros pesquisadores que defendem a importância do processo de implementação das estratégias são Olson, Slater e Hult (2005). Para eles, fatores como comportamento (processos) e estrutura são essenciais para o sucesso da estratégia de marketing.

Fundamentados em um estudo realizado com mais de 200 organizações, Olson, Slater e Hult (2005) descobriram que para que a estratégia idealizada resulte em desenvolvimento superior para a organização, ela deve ser complementada com apropriadas características organizacionais e comportamentos dos trabalhadores.

Segundo os autores, para determinar a relação ideal entre estratégia, estrutura e comportamento, o gerente precisa inicialmente determinar qual é a estratégia de mercado da organização. Assim, eles apresentam quatro estratégias básicas de mercado que podem ser adotadas: (1) exploradores: identificar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado; (2) analisadores: são os primeiros seguidores, respondem rápido às ações da concorrência; (3) defensores do baixo custo: dirigem seus produtos para segmentos estáveis do mercado, buscando eficiência por meio de práticas padronizadas; e (4) defensores da diferenciação: ênfase em oferecer excelente serviço e alta qualidade ao invés de baixo custo (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Após a escolha da estratégia da organização o foco da gerência muda para a implementação da estratégia. Nesse estudo, Olson, Slater e Hult (2005) consideraram duas dimensões críticas para a implementação: estrutura organizacional (Formalização, centralização e especialização) e comportamento estratégico (orientado ao cliente, orientado ao concorrente, orientado à inovação e orientado aos custos).

De acordo com Olson, Salter e Hult (2005) existem três dimensões estruturais que influenciam a comunicação, a coordenação e o processo de tomada de decisão que são fundamentais para a implementação da estratégia: (a) formalização: o grau em que decisões e relações de trabalho são governadas por regras formais e procedimentos, que são os meios para se definir os comportamentos apropriados; (b) centralização: o grau em

que decisões são delegadas aos níveis médios ou mantidas na alta administração; e (c) especialização: o grau em que atividades e tarefas são divididas na organização, quanto mais especialistas, maiores salários são pagos, menor a probabilidade de se sustentar uma estratégia de preços baixos, e maior a possibilidade de se investir em diferenciação.

As dimensões estruturais - *formalização* e *centralização* - citadas anteriormente, são destacadas também no modelo de Menon et al (1999). Porém, enquanto no modelo de Olson, Slater e Hult (2005) esses componentes são apresentados como importantes na implementação da estratégia que já foi escolhida, no modelo de Menon et al. (1999) eles fazem parte dos antecedentes, ou seja, eles influenciam a formulação das estratégias.

Para os autores existem quatro conjuntos de comportamentos que poderiam levar a uma posição de vantagem competitiva, são eles: (1) comportamento orientado ao cliente: prioridade na criação e manutenção de valor para o cliente, estando sempre atento às mudanças nas necessidades dos consumidores para responder com rapidez no desenvolvimento de produtos e serviços valorizados pelos clientes ; (2) comportamento orientado aos competidores: prioridade na análise em profundidade dos concorrentes, focando seus objetivos, estratégias, ofertas, recursos e capacidades; (3) comportamento orientado para inovação: não é somente aberto a, mas também procura novas ideias tanto a respeito de questões técnicas como administrativas, o que aumenta a possibilidade de desenvolver produtos radicalmente novos; e (4) comportamento orientado para o custo: busca eficiência em todas as partes de sua cadeia de valor e procura reduzir custos em atividades como logística, operações, vendas e marketing, levando preços baixos aos consumidores (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

O comportamento orientado para a inovação, apontado anteriormente, também tem um componente correspondente no modelo de Menon et al (1999), que no caso traz, na seção *antecedentes*, a importância da cultura inovadora como influenciadora de todos os sete componentes presentes no processo de estratégia. Olson, Slater e Hult (2005) destacam o comportamento orientado para inovação como influenciador na implementação, enquanto Menon et al. (1999) apresentam a cultura inovadora para a formulação das estratégias.

A partir da combinação das variáveis de estrutura e comportamento apresentadas, Olson, Slater e Hult (2005) chegam a definição de quatro modelos organizacionais: (1) Arquétipo I – gestão dominante: gerentes mais experientes tomam a maior parte das

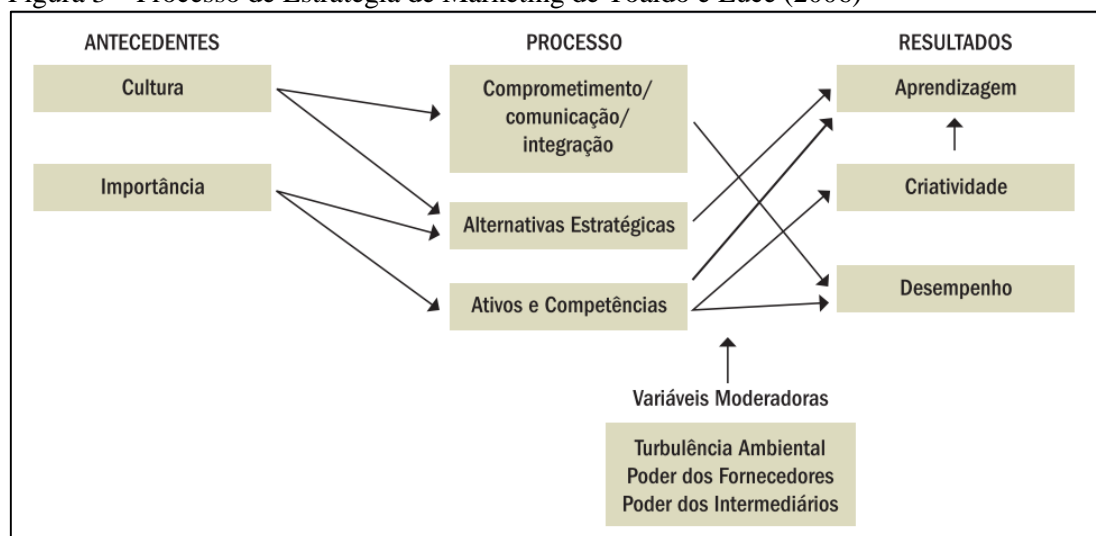
decisões e especificam as ações que deveriam ser executadas, alta formalização e centralização, baixa especialização; (2) arquétipo II – empresa inovadora centrada no cliente: ambiente informal, grande quantidade de especialistas preocupados em entender as necessidades dos consumidores e desenvolver soluções inovadoras; (3) Empresa centrada no competidor controladora de custos: monitora as ações dos concorrentes e controla os custos; (4) empresas meio-termo: todas as normas comportamentais recebem um pouco de atenção, nenhuma se destaca.

Olson, Slater e Hult (2005) sugerem que existe evidência de que o modo como a empresa é estruturada e como os comportamentos são enfatizados influencia fortemente o desempenho, logo, as empresas que combinam estrutura e comportamento com a estratégia escolhida tem melhores resultados do que aquelas que não o fazem.

Tendo como aporte os estudos de Noble e Mokwa (1999) e Menon et al. (1999), Toaldo e Luce (2006) desenvolveram e testaram um modelo de processo de estratégia de marketing que abordava tanto a formulação como a implementação e ainda considerava a perspectiva gerencial, trazendo também seus antecedentes e resultados.

Após a etapa exploratória, na qual foi desenvolvido o modelo teórico, os autores iniciaram a fase descritiva/quantitativa verificando que algumas relações propostas, tendo como base os modelos anteriormente citados, não se confirmavam, e que alguns elementos do processo poderiam ser agrupados sob uma mesma variável. Assim, a figura a seguir explicita as relações entre as variáveis que foram confirmadas no estudo de Toaldo e Luce (2006).

Figura 3 – Processo de Estratégia de Marketing de Toaldo e Luce (2006)



Fonte: Toaldo e Luce, 2006, P. 32

Entre os principais resultados destaca-se a influência da cultura sobre os elementos do processo. Enquanto no trabalho de Menon et al. (1999) a cultura estava positivamente relacionada com todos os componentes, percebe-se que Toaldo e Luce (2006) não encontraram relação positiva significativa entre a cultura organizacional e os ativos e competências. Não se encontrou influência das alternativas estratégicas no desempenho de mercado, esse resultado também é diferente do que foi apontado por Menon et al. (1999) segundo os quais, as alternativas estratégicas (tratadas por eles com o título de abrangência) tinham impacto direto e indireto (via aprendizagem) no desempenho de mercado.

Uma das contribuições do trabalho de Toaldo e Luce (2006) é a comprovação de que para o desenvolvimento das estratégias de marketing é necessário considerar também questões organizacionais como comunicação, comprometimento, integração interfuncional e cultura organizacional e não só ter domínio sobre as capacidades de marketing, as necessidades dos clientes e as atividades dos concorrentes.

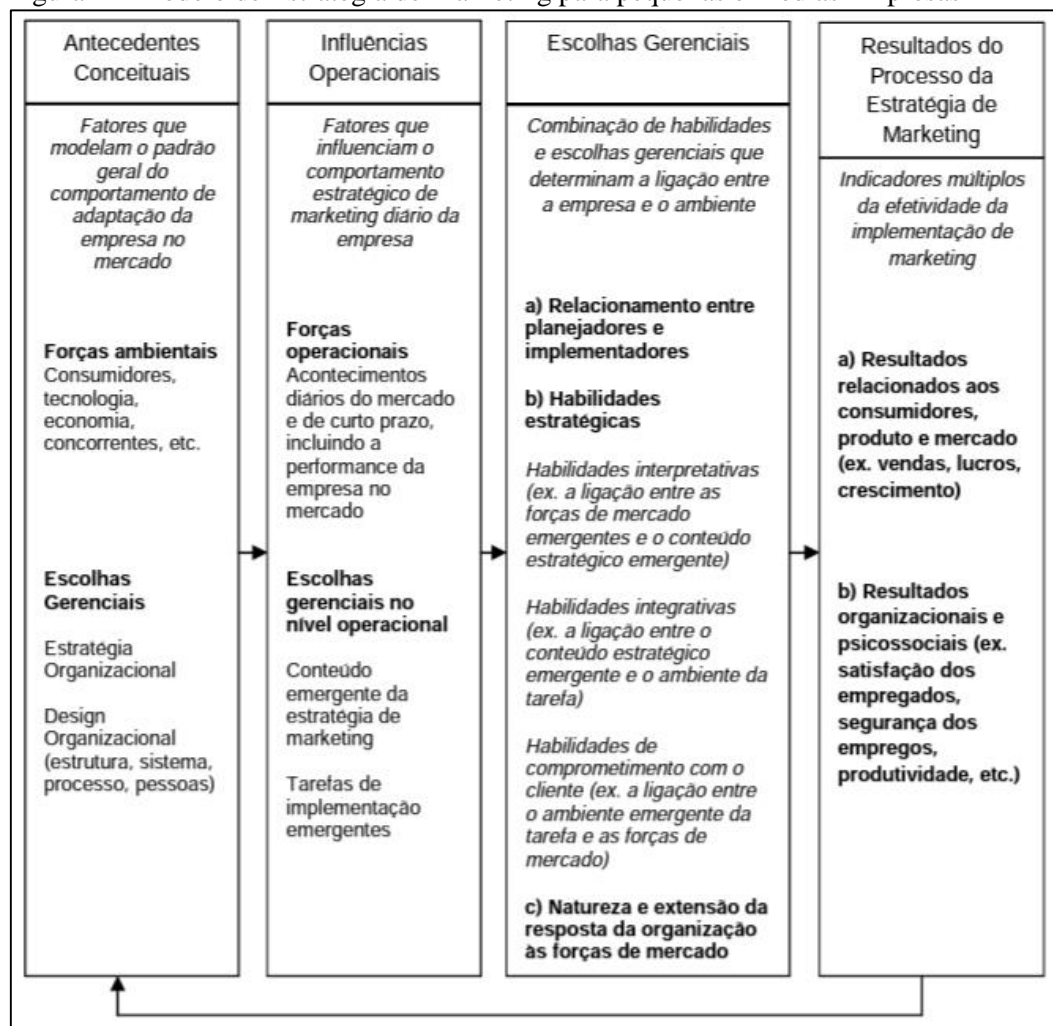
Aumentando a corrente teórica que defende a cultura organizacional como um dos aspectos principais nos processos de estratégia de marketing (MENON et al. 1999; NOBLE; MOKWA, 1999; TOALDO; LUCE, 2006) Dobni e Luffman (2000) desenvolveram um estudo exploratório no qual definem as relações entre orientação para o mercado e estratégias de marketing em um ambiente altamente tecnológico. Segundo eles, a vantagem competitiva proporcionada pela orientação para o mercado reside na cultura da organização. É essa cultura, segundo os autores, que direciona a organização a criar e manter uma atmosfera que produz um comportamento relacionado ao marketing necessário para a criação de valor superior para os clientes, e que internamente influencia como os empregados pensam e agem, facilitando a implementação das estratégias de marketing.

Sashittal e Jassawalla (2001) desenvolveram um estudo sobre a implementação das estratégias de marketing em pequenas e médias empresas. A pesquisa surgiu da escassez de estudos sobre esses processos neste tipo de empresas. De acordo com os autores, poucos estudos existem para explicar como os planos de marketing dessas empresas são transformados em ações e atingem os resultados. Realizando pesquisas em profundidade, na fase exploratória do estudo, Sashittal e Jassawalla (2001) descobriram que improvisações e adaptações do dia-a-dia no conteúdo da estratégia e nas atividades

de marketing da organização são importantes na definição das características dos processos de implementação. E confirmando o que já havia sido debatido em outros estudos (PIERCY, 1998; MENON et al, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999) os autores descobriram que os processos de formulação e implementação estão fortemente ligados, e a interação entre eles influencia os comportamentos da empresa e afeta os resultados de suas estratégias (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

O modelo dos processos de planejamento e implementação das estratégias de marketing para pequenas e médias empresas proposto por Sashittal e Jassawalla (2001) conta com quatro grupos de variáveis: (1) Antecedentes contextuais; (2) Influências do nível operacional; (3) Escolhas Gerenciais; e (4) Resultados dos processos de estratégias de marketing, como pode ser observado na figura 4.

Figura 4 – Modelo de Estratégia de Marketing para pequenas e Médias Empresas



Fonte: Sashittal e Jassawalla, 2001, P. 56 (tradução nossa)

Os *antecedentes contextuais* são formados por a) forças ambientais: clientes, tecnologia, economia, competidores; e b) Escolhas gerenciais: que dizem respeito à estratégia e ao *design* organizacional, sendo representados por questões como estrutura, sistema, processo e pessoas. Tendo isso como base, Sashittal e Jassaealla (2001) defendem que a interação entre as manifestações do ambiente, a estratégia organizacional e o design organizacional moldam os processos de estratégias de marketing em empresas de pequeno e médio porte. Ainda argumentam que o efeito da interação formulação-implementação afeta mais a estratégia que o próprio conteúdo da mesma ou do que as atividades organizacionais.

A seção *influências do nível operacional* é formada por fatores que moldam o comportamento das estratégias de marketing no dia-a-dia da empresa. Os dois componentes principais são: a) forças do nível operacional: eventos do dia-a-dia e com efeitos de curto prazo incluindo o desempenho de mercado da empresa; e b) Escolhas gerenciais no nível operacional: conteúdo emergente das estratégias de marketing e tarefas emergentes de implementação (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

Para Sashittal e Jassawalla (2001), as *escolhas gerenciais* são uma combinação de habilidades e escolhas que determinam a ligação entre a empresa e seu ambiente. É formada por três classes de componentes: a) Relacionamento entre os responsáveis pelo planejamento e pela implementação; b) Habilidades estratégicas: habilidades interpretativas, habilidades integrativas e habilidades para engajar os clientes; e c) Capacidade de resposta às forças do mercado. Sobre o primeiro componente, os autores defendem que os processos de estratégia de marketing têm melhores resultados quando o responsável pela implementação é o mesmo que planejou a estratégia, ou no caso de não serem a mesma pessoa, que exista alta qualidade de comunicação entre as partes. Sobre as habilidades estratégicas, os autores defendem que escolhas emergentes sobre o conteúdo da estratégia são resultado de processos subjetivos e interpretativos, mais importantes até que a análise racional de informações objetivas. Por isso, as habilidades de escutar teriam um impacto mais importante sobre a efetividade do processo das estratégias de marketing do que sistemas formais de tomada de decisão. E ainda sobre as habilidades gerenciais, os autores dão destaque para a habilidade integrativa, que é a capacidade de fazer com que outras áreas, outros departamentos estejam engajados e compreendam os objetivos das estratégias de marketing (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

A última seção do modelo de Sashitall e Jassawalla (2001) traz *os resultados dos processos de estratégias de marketing*, que são múltiplos indicadores da eficácia da implementação das estratégias, podendo ser a) resultados relacionados à produtos, mercados e consumidores: vendas, lucro e crescimento; ou b) resultados organizacionais e psicossociais: satisfação dos funcionários, segurança do trabalho, produtividade, etc.

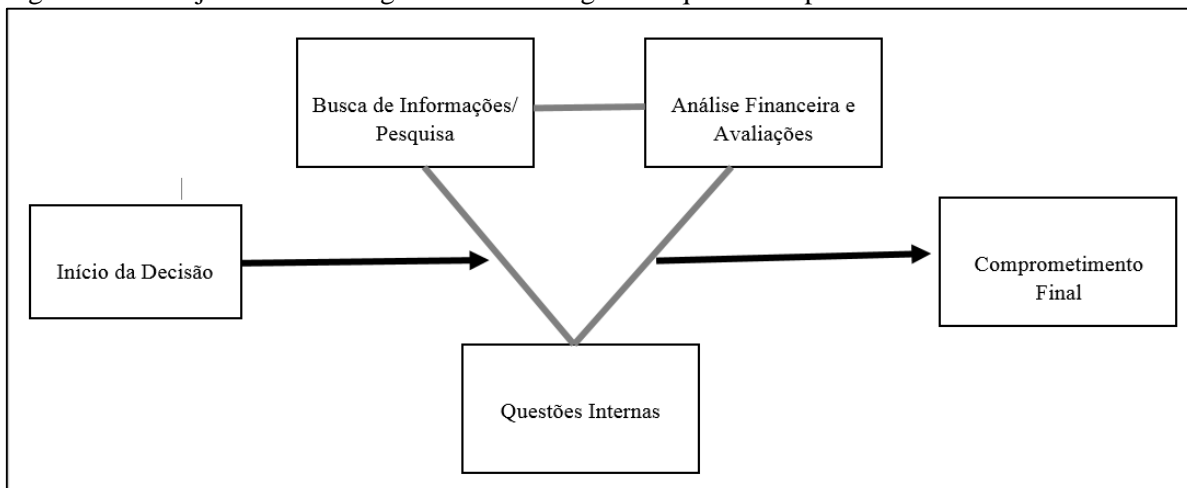
Também preocupado em entender como ocorrem os processos de tomada de decisão quando do desenvolvimento de estratégias de marketing em pequenas empresas, Jocumsen (2004) desenvolve uma extensa revisão dos principais trabalhos que abordam os processos de formulação e implementação de estratégias de marketing e vai à campo realizar entrevistas com gerentes de pequenas empresas para verificar se as etapas e procedimentos descritos na literatura estão em consonância com a prática empresarial.

Comparando-se as proposições do estudo com o que foi encontrado no campo, Jocumsen (2004) destaca que na prática as pequenas empresas identificaram menos etapas no processo de estratégia de marketing do que o referencial teórico sugeria, resultando em um processo resumido de cinco componentes. Conforme os resultados do autor, a sequência de atividades do processo variou bastante entre o quadro teórico e a prática. E a teoria sugeria uma clara definição entre as etapas do processo, e que na prática os limites entre cada etapa não são bem delimitados (JOCUMSEN, 2004).

A partir dessas análises, Jocumsen (2004) propõe o modelo de formulação de estratégias de marketing para pequenas empresas. O modelo é composto por uma etapa inicial de decisão, uma etapa de comprometimento final e três etapas intervenientes interativas: busca de informação/pesquisa (pesquisa de mercado, busca geral de informações, questões técnicas e busca de informações sobre o ambiente), análise e avaliação financeira (análise financeira, orçamento, análise de planilhas, examinar opções alternativas) e questões internas (visão da empresa no longo prazo, conjunto de objetivos, família, considerações pessoais e de estilo de vida, considerações éticas e sociais). A figura 5 resume o modelo proposto por Jocumsen (2004):



Figura 5 – Planejamento Estratégico de Marketing em Pequenas Empresas



Fonte: Jocumsen, 2004, p. 669

Para fechar a discussão dos estudos que tratam modelos de processo de estratégia de marketing será apresentada a proposta de Ashill, Frederikson e Davies (2003), que tem como objetivo identificar quais são as variáveis mais importantes no planejamento estratégico de marketing (em inglês SMP, *Strategic Marketing Planning*). Para isso, os autores realizaram vasta revisão das publicações sobre o planejamento das estratégias de marketing, foram a campo para coletar dados nas empresas a respeito dos principais componentes do processo na visão dos gerentes, e a partir da união dessas duas etapas chegaram a sete temas principais quando o assunto é planejamento de estratégias de marketing: (1) Sistemas e procedimentos de SMP; (2) Compreensão do SMP; (3) Clima de apoio ao SMP; (4) *Status* e poder do principal executivo de marketing; (5) Compromisso com SMP; (6) Cognição do tomador de decisão; e (7) Fluxo de trabalho e estrutura da tarefa.

No caso do primeiro tema, *Sistemas e procedimentos de SMP*, são identificadas duas categorias: (1) o grau no qual responsabilidades bem definidas existem para as atividades de planejamento de estratégias de marketing, que diz respeito a ter um planejamento bem detalhado das atividades que serão realizadas e quais são as pessoas responsáveis por cada atividade; e (2) a extensão em que são feitas provisões para ajustar a direção e os esforços do planejamento de estratégias de marketing, referindo-se nesse caso à importância de haver flexibilidade nas atividades de SMP, com a existência de planos contingenciais e procedimentos formais para realizar os ajustes de marketing (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003). Esse primeiro tema pode ser relacionado com a formalização, um dos antecedentes do processo de estratégia de marketing

apontado por Menon et al. (1999) e também discutido no trabalho de Olson, Slater e Hult (2005) como parte da estrutura organizacional.

O tema dois, *Compreensão do SMP*, refere-se ao grau de entendimento que os tomadores de decisões têm do planejamento das estratégias de marketing e de seus componentes estruturais. As categorias que surgem com esse tema incluem (1) a existência de um formato de planejamento suficientemente detalhado em termos de objetivos, estratégias, ações, e integração, para guiar o desenvolvimento do plano; e (2) o grau em que os indivíduos compreendem as metas e objetivos das estratégias de marketing da organização (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003). O segundo tema traz elementos da *integração interfuncional* apontada por Menon et al. (1999) e do *comprometimento com a estratégia* discutido por Noble e Mokwa (1999) e Toaldo e Luce (2006), no sentido de que a ideia central da estratégia precisa estar disseminada entre os departamentos para que exista a cooperação de todos no sucesso da estratégia.

O tema três, *Clima de apoio ao SMP*, refere-se ao ambiente criado pela existência ou não de suporte às atividades do SMP, sendo percebido de duas maneiras: (1) a medida em que a alta administração, os gerentes médios e as outras áreas funcionais davam valor e apoiavam a atividade de SMP; e (2) até que ponto os recursos necessários para a realização das atividades de SMP eram disponibilizados pela organização (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003). Assim, o comprometimento de recursos apontado por Menon et al. (1999) mostra-se essencial para a continuidade do processo de estratégia e a liberação de recursos pode depender de quanto a alta administração entende e apoia a estratégia de marketing que está sendo desenvolvida (NOBLE; MOKWA, 1999).

O quarto tema, *Status e poder do principal executivo de marketing*, reflete (1) as responsabilidades de marketing desse executivo, e (2) o tamanho da área funcional de marketing responsável pelo desenvolvimento e implementação do SMP (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003). Esse tema também pode surgir como um reflexo da importância que a alta administração confere à estratégia de marketing, como discutido em Noble e Mokwa (1999).

O quinto tema, *Compromisso com o SMP*, reflete o grau em que cada indivíduo está disposto a empregar energia para realizar tarefas ligadas ao planejamento de estratégias de marketing. Nesse caso a autonomia e o envolvimento dos indivíduos foram identificados como variáveis que espelham o comprometimento dos funcionários com o

processo de SMP (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003). Variáveis semelhantes foram tratadas em outros estudos, como o *consenso* destacado por Menon et al. (1999) e os tipos de comprometimento apontados por Noble e Mokwa (1999) e Toaldo e Luce (2006), demonstrando que os profissionais de marketing precisam fazer com que a estratégia seja entendida e aceita por todos na organização para facilitar seu desenvolvimento, possibilitando o alcance dos resultados desejados.

O tema seis, *Cognição do tomador de decisão*, refere-se principalmente ao conhecimento e às habilidades necessárias ao tomador de decisões de marketing para desenvolver as tarefas e atividades do SMP (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003). A importância do conhecimento e domínio dos gerentes sobre a estratégia sendo desenvolvida também foi destacada por Sashittal e Jassawala (2001) que chamaram essa variável de *habilidades estratégicas dos gerentes*, sendo essencial na implementação das estratégias.

Por fim, no tema sete, *Fluxo de trabalho e estrutura da tarefa*, discutem-se questões de centralização e formalização, ou seja, como as pessoas avaliam as decisões de marketing sendo tomadas por um pequeno grupo na organização e qual o grau de formalização (regras e procedimentos) utilizado para realizar o SMP (ASHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003). Esse tema reforça novamente a importância das questões estruturais no processo de estratégia de marketing, discutida em diversos modelos (MENON et al., 1999; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Com esse estudo, encerra-se a exposição das pesquisas que tem contribuído para formar o corpo de conhecimento sobre o processo de estratégia de marketing. Na próxima seção são apresentados e debatidos os estudos sobre o segundo constructo analisado neste trabalho, a inovatividade.

## 2.2 INOVATIVIDADE

Para Hurley e Hult (1998), inovatividade é a abertura a novas ideias como um elemento da cultura organizacional, sendo um antecedente do processo de inovação. Da mesma maneira, Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) a definem como um tipo

de cultura organizacional que encoraja/apoia a introdução de novos serviços, produtos ou ideias, sendo uma dimensão atitudinal da inovação. Para Weerawardena (2003) ela se traduz em um ambiente organizacional que apoia as novas ideias e processos criativos, que podem levar a resultados inovadores, como novos produtos, processos e tecnologias.

Quando a empresa possui essa cultura voltada à inovação, ela desenvolve capital social que facilita o comportamento inovativo, que é central para entender como criar empresas inovadoras e adaptativas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2005). Ainda segundo Hurley e Hult (1998) a inovatividade, quando combinada com recursos organizacionais, gera capacidade de inovar (ou capacidade inovadora). Empresas que têm maior capacidade de inovar, conseguem desenvolver vantagens competitivas e atingem maiores níveis de desempenho.

Hurley e Hult (1998) estudaram de que maneira a inovatividade se relacionava com a orientação para o mercado (OM) e a orientação para a aprendizagem. Os resultados da pesquisa demonstram que tanto a OM como a orientação para a aprendizagem têm relações positivas com a inovatividade. Ou seja, para a empresa, estar orientada para o mercado é uma fonte de ideias para a mudança e a melhoria, e estar orientada para a aprendizagem indica que a organização aprecia e deseja assimilar novas ideias.

A partir do trabalho de Hurley e Hult (1998), a relação da inovatividade com orientações estratégicas começou a ser mais discutida no campo de estudos de marketing. Além dessa relação inicial, os pesquisadores começaram a investigar como outros constructos afetam a inovatividade, por exemplo: as dimensões da orientação para o mercado, sendo elas, Orientação para o cliente; Orientação para o concorrente; e Coordenação interfuncional (GRISSEMANN; PLANK; BRUNNER-SPERDIN, 2013; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008; AUGUSTO; COELHO, 2009; WOODSIDE, 2005); Orientação para a aprendizagem (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; KESKIN, 2006); e Orientação empreendedora (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2005). E também como a inovatividade se relaciona com resultados: desempenho financeiro; participação de mercado; retorno sobre investimento; número de novos produtos; etc. (HURLEY; HULT, 1998; TSAI; YANG, 2013; HADJIMANOLIS, 2000).

A seguir, alguns desses estudos são analisados mais detalhadamente, para que seja possível entender a dinâmica da inovatividade nas organizações, como ela é formada, quais são seus resultados e que benefícios esta pode trazer para as empresas.

Influenciados pelos estudos de Lumpkin e Dess (1996), que estabeleciam relações entre o empreendedorismo e a inovação, Hult, Hurley e Knight (2004) acrescentaram a orientação empreendedora em seu estudo, com o objetivo de estabelecer os antecedentes da inovatividade. Os resultados da pesquisa comprovaram que a orientação empreendedora é, juntamente com a OM e a orientação para a aprendizagem, um antecedente da inovatividade, e também foi confirmada a influência direta da inovatividade no desempenho. Destacando a importância da cultura organizacional, os autores concluem que “[...] se a inovatividade é importante para o desempenho organizacional, a tarefa da administração é planejar e implementar uma cultura organizacional que incorpora orientação para o mercado, para a aprendizagem e para o empreendedorismo [...]” (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004, p. 437).

Woodside (2005) argumenta que a orientação para o mercado (como antecedente da inovatividade) não deveria ser medida em um único constructo. Ele defende a mensuração separada dos três elementos formadores da orientação para o mercado: orientação para o cliente, orientação para os competidores e coordenação interfuncional. O autor também sugere que modelos relacionados à inovação devem ser analisados sob uma perspectiva bidirecional, e não como um processo em um único sentido. Por exemplo, o número de inovações produzidas pela organização serve para reforçar a inovatividade da cultura. Assim, a inovatividade na cultura de uma empresa gera mais comportamento inovativo e resultados, por sua vez, mais comportamento inovativo e resultados também aumentam a inovatividade organizacional.

Hult, Hurley e Knight (2005) concordam com a questão da influência bidirecional nos modelos de inovação e acreditam que a análise dos elementos que compõem a orientação para o mercado pode trazer novos *insights* para o campo de pesquisa, aceitando as observações levantadas por Woodside (2005). Apesar das discussões, os autores não realizaram estudos empíricos para testar os componentes da OM separadamente, nem a bidirecionalidade da inovação.

Tajeddini, Trueman e Larsen (2006) desenvolveram um estudo para testar a influência dos componentes da orientação para o mercado separadamente na inovatividade organizacional, como havia sugerido Woodside (2005). Inovatividade é definida por eles como “[...] a disposição e a capacidade em adotar, imitar ou implementar novas tecnologias, ideias e processos e comercializá-los com o objetivo de oferecer produtos e serviços novos e únicos antes dos competidores [...]” (TAJEDDINI;

TRUEMAN; LARSEN, 2006, p. 533) Segundo eles, essa disposição é fundamentada nas crenças e nos valores disseminados na organização.

Os resultados do estudo de Tajeddini, Trueman e Larsen (2006) comprovam a influência positiva da coordenação interfuncional e das orientações para o cliente e para o concorrente na inovatividade organizacional, e aponta a relação positiva entre a inovatividade e o desempenho. Assim, segundo os autores, as empresas que estão abertas a novas ideias, produtos e processos são capazes de aumentar sua participação de mercado e a venda de seus produtos e serviços, e que apesar de existirem outras influências na lucratividade, empresas com alto grau de inovatividade tendem a ser mais rentáveis.

Seguindo a definição de inovatividade de Hurley e Hult (1998), Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) desenvolvem um estudo que busca entender de que maneira a orientação para a aprendizagem afeta a inovatividade e como essa relação impacta o desempenho organizacional. Com os resultados da pesquisa descobriu-se que a inovatividade tem papel mediador na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho.

Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) destacam as três principais maneiras pelas quais a orientação para a aprendizagem pode influenciar a inovatividade organizacional e por consequência sua capacidade de inovar: (1) é mais provável que a empresa se comprometa com a inovação, possua tecnologia de ponta, e use essa tecnologia em inovações; (2) a empresa não perde as oportunidades de demanda do mercado pois entende as necessidades dos clientes; e (3) uma empresa orientada para a aprendizagem tem mais capacidade inovadora que seus concorrentes, pois busca analisar de forma completa seu ambiente (clientes, concorrentes e tecnologias emergentes). Seguindo os resultados da pesquisa, os autores afirmam que inovação em si é um amplo processo de aprendizado que possibilita a implementação de novas ideias, produtos e processos (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

A influência da orientação para a aprendizagem na inovatividade também foi pesquisada por Keskin (2006). Buscando expandir os estudos de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), o autor incluiu a OM como variável do modelo, e mudou o foco da pesquisa para pequenas e médias empresas, pois os estudos anteriores focavam predominantemente nas médias e grandes corporações. Diferente dos estudos anteriores (HURLEY; HULT, 1998; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; CALANTONE;

CAVUSGIL; ZHAO, 2002), descobriu-se que a OM não tem ligação direta com a inovatividade. Para que a influência ocorra é necessário a presença da orientação para a aprendizagem como mediadora da relação (KESKIN, 2006).

Os resultados confirmaram a hipótese já defendida por Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) de que a orientação para a aprendizagem exerce influência direta e positiva sobre a inovatividade. De acordo com o autor, o conjunto de valores que embasam a orientação para a aprendizagem (mentalidade aberta, visão compartilhada, comprometimento, divisão de conhecimento) gera um contexto que induz a empresa a testar novas ideias, procurar novas maneiras de fazer as coisas, melhorar os processos existentes, ser mais criativa, ou seja, ter inovatividade (KESKIN, 2006).

O estudo de Keskin (2006) também encontrou associação entre a inovatividade e o desempenho, sendo possível dizer que a inovatividade tem um impacto positivo também em pequenas e médias empresas, aumentando sua lucratividade, participação de mercado e taxa de crescimento.

Hadjimanolis (2000) também estudou a inovatividade no contexto das pequenas empresas, porém a escala usada pelo autor para determinar a inovatividade leva em consideração apenas o grau de novidade dos produtos da empresa. Hadjimanolis (2000) reconhece que o conceito de inovatividade é muito mais amplo do que o grau de novidade de produtos, mas defende que para pequenas empresas esse é um fator importante de competitividade e por isso sua escala para medir inovatividade só leva em consideração o grau de novidade de produtos.

O modelo proposto por Hadjimanolis (2000) descreve a influência das variáveis independentes (características dos membros da organização, características da empresa e fatores ambientais) sobre a inovatividade. Os resultados da pesquisa indicam que as principais variáveis que afetam a inovatividade estão presentes no constructo das características organizacionais, entre elas: estratégia (processo formal e documentado), despesas com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), cooperação com provedores externos de tecnologia e uso de fontes tecnológicas de informação.

É interessante destacar que, no modelo de Hadjimanolis (2000), o desempenho aparece como um antecedente da inovatividade e não como um resultado (como apontam os outros estudos), isso pode acontecer devido à forma como a inovatividade foi mensurada. A dimensão que o autor mediu está muito próxima do que Hurley e Hult

(1998) chamaram de capacidade inovadora, que é uma consequência da inovatividade quando existem recursos apropriados disponíveis. Nesse caso, o desempenho superior pode gerar mais recursos financeiros para a empresa, os quais acabam por financiar o desenvolvimento de novos produtos, explicando assim a ligação entre o desempenho e a inovatividade no estudo de Hadjimanolis (2000).

Augusto e Coelho (2009) resgataram as discussões sobre OM e inovação para entender quais fatores poderiam influenciar a relação entre OM e lançamentos de novos produtos. Não se chegou a uma influência significativa da inovatividade no lançamento de novos produtos, o que, segundo os autores, pode indicar a existência de algum outro constructo que sirva como mediador dessa relação. Esse constructo poderia ser a capacidade inovadora proposta por Hurley e Hult (1998), também chamada de comportamento inovador, definido por Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) como o grau de inovações realmente implementadas.

Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) estudaram um modelo que relacionava a orientação para o cliente com o desempenho no contexto da inovação. Os autores descobriram que tanto a inovatividade como o comportamento inovador são diretamente influenciados pela orientação para o cliente, mas que a inovatividade não tem relação direta com o desempenho superior, que só ocorre quando a efetiva implementação das inovações acontece, ou seja, com o desenvolvimento do comportamento inovador (capacidade inovadora de Hurley e Hult, 1998).

De forma contrária, Theoharakis e Hooley (2008) encontraram relação positiva entre inovatividade e desempenho. Eles definem inovatividade como a tendência da empresa em iniciar novos procedimentos ou sistemas e se envolver em processos mais inovadores com o intuito de atingir objetivos. Os autores sugerem que empresas com alto grau de inovatividade têm a habilidade de adotar novos processos e métodos que são potencialmente mais eficientes, e ainda conseguem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, resultando em maiores índices de lucratividade quando comparadas com a concorrência.

Para tentar entender as razões de resultados divergentes a respeito da influência da inovatividade no desempenho, Tsai e Yang (2013) testaram a inter-relação da competitividade e da turbulência (condições de mercado) afetando a relação entre inovatividade e desempenho. O estudo foi realizado no setor de alta tecnologia e



descobriu-se que, de forma geral, existe influência positiva da inovatividade nos resultados, porém um resultado positivo maior ou menor irá depender das condições do mercado. Assim, quando a turbulência e a competitividade eram altas, a influência da inovatividade no desempenho tinha um efeito positivo maior. Quando a turbulência e a competitividade eram baixas, a influência da inovatividade no desempenho tinha um efeito positivo menor.

O resultado da pesquisa de Tsai e Yang (2013) é parcialmente dissonante do que propuseram Hult, Hurley e Knight (2004): a turbulência não afeta as relações entre inovatividade e desempenho. Isso pode acontecer, de acordo com Tsai e Yang (2013) por dois fatores: (1) a ausência da variável competitividade no estudo de Hult, Hurley e Knight (2004); (2) a realização dos estudos em países diferentes - Estados Unidos e Taiwan.

O quadro 2 expõe de forma resumida, os estudos sobre inovatividade discutidos anteriormente, trazendo os principais resultados:

Quadro 2 – Estudos sobre Inovatividade

AUTORES	CONSTRUCTOS	RESULTADOS
Hurley e Hult (1998)	Relação entre OM, Orientação p/ Aprendizagem e Inovatividade	(1) OM influencia positivamente a inovatividade (2) Orientação p/ aprendizagem influencia positivamente a inovatividade (3) Inovatividade + recursos, gera capacidade inovadora
Hadjimanolis (2000)	O modelo descreve a influência das variáveis independentes (características dos membros da organização, características da empresa e fatores ambientais) sobre a inovatividade, que por sua vez afeta o desempenho.	(1) Principais variáveis que afetam a inovatividade estão presentes no constructo das características organizacionais (2) Inovatividade não afeta diretamente o desempenho
Calantone, Cavusgil e Zhao (2002)	Relação entre Orientação p/ Aprendizagem, Inovatividade e Desempenho	(1) Orientação p/ Aprendizagem influencia positivamente a Inovatividade (2) Inovatividade afeta positivamente o desempenho

(CONTINUA)

AUTORES	CONSTRUCTOS	RESULTADOS
Hult, Hurley e Knight (2004)	Relação ente OM, Orientação p/ Aprendizagem, Orientação Empreendedora e Desempenho	(1) OM influencia positivamente a inovatividade (2) Orientação p/ aprendizagem influencia positivamente a Inovatividade (2) Orientação Empreendedora influencia positivamente a inovatividade (4) Inovatividade afeta positivamente o desempenho
Woodside (2005)	Relação entre os componentes da OM (Orientação p/ Cliente, p/ Concorrente e Coordenação Interfuncional) com a Inovatividade	(1) Não realiza estudo empírico (2) Propõe a reciprocidade dos modelos de inovação
Keskin (2006)	Relação entre OM, Orientação p/ Aprendizagem, Inovatividade e Desempenho.	(1) OM não tem relação direta com Inovatividade (2) Orientação p/ Aprendizagem tem relação direta e positiva com Inovatividade (3) Inovatividade afeta positivamente o desempenho
Tajeddini, Trueman e Larsen (2013)	Relação entre Orientação p/ o Cliente, Orientação p/ o Concorrente, Integração Interfuncional, Inovatividade e Desempenho	(1) Orientação para o cliente tem relação direta e positiva com Inovatividade (2) Orientação para o concorrente tem relação direta e positiva com Inovatividade (3) Coordenação interfuncional tem relação direta e positiva com Inovatividade (4) Inovatividade tem relação direta e positiva com o desempenho
Theoharakis e Hooley (2008)	Relação entre OM, Inovação e Desempenho	(1) OM influencia positivamente a Inovatividade (2) Inovatividade afeta positivamente o desempenho (3) Inovatividade influencia positivamente o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável
Augusto e Coelho (2009)	Relação entre OM, Inovatividade e Desenvolvimento de novos produtos	(1) OM influencia positivamente a inovatividade (2) Inovatividade não tem relação direta com o desenvolvimento de produtos “novos para o mundo”
Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013)	Relação entre Orientação p/ Cliente, Inovação (Inovatividade e Comportamento Inovador) e desempenho	(1) Orientação p/ Cliente influencia positivamente a Inovatividade (2) Inovatividade influencia positivamente Comportamento inovador (3) Comportamento inovador afeta positivamente o desempenho (4) Inovatividade não tem relação direta com o desempenho
Tsai e Yang (2013)	Relação entre inovatividade e desempenho levando em consideração as condições do mercado	(1) De forma geral, existe associação positiva entre inovatividade e desempenho, mas o mercado pode influenciar esses resultados (2) Quando a turbulência e a competitividade eram altas, a influência da inovatividade no desempenho tinha um efeito positivo maior. (3) Quando a turbulência e a competitividade eram baixas, a influência da inovatividade no desempenho tinha um efeito positivo menor.

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Tendo o aporte do que foi discutido anteriormente e do quadro apresentado, pode-se dizer que a inovatividade é parte importante do processo de inovação, ela é um aspecto da cultura organizacional, caracterizada como a abertura da empresa a novas ideias (HURLEY; HULT, 1998). Sua presença indica uma propensão da organização de buscar o novo, de sempre estar à procura de novas maneiras de se fazer as coisas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002) iniciando novos procedimentos ou sistemas e se envolvendo em processos mais inovadores para alcançar metas e objetivos (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008).

Observa-se também que a inovatividade está sempre associada, direta ou indiretamente, com alguma orientação estratégica e que sua influência sobre os resultados pode ser positiva (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KESKIN, 2006) ou não (HADJIMANOLIS, 2000; GRISSEMAN, PLANK; BRUNNER-SPERDIN, 2013), dependendo de outra variável mediadora, como a capacidade inovadora (HURLEY; HULT, 1998) ou das condições do mercado (TSAI; YANG, 2013).

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Slater, Olson e Hult (2010) definem desempenho como o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, o que implica dizer que, se a empresa atinge ou ultrapassa os objetivos definidos, ela obtém desempenho positivo.

Nos estudos organizacionais, principalmente em trabalhos que investigam questões como planejamento, estrutura e estratégia, é comum os pesquisadores abordarem o impacto dessas dimensões no desempenho organizacional (DESS; ROBINSON, 1984).

Assim como nos demais domínios da administração, a área de marketing tem sido cobrada em relação à mensuração dos resultados de suas atividades. Gerentes de marketing são cada vez mais pressionados a provar que os investimentos em suas atividades trazem retorno para as organizações, fazendo do desempenho organizacional também um paradigma nos estudos de marketing (PERIN; SAMPAIO, 1999; BRANDÃO; YAMAMOTO, 2006; GAMA, 2011).

No presente trabalho, o desempenho organizacional foi mensurado pela observação de três tipos de indicadores: de mercado, financeiros e de inovação. Os indicadores de mercado e financeiros já foram relacionados ao processo de estratégia de marketing em diversos estudos (MENON et al., 1999; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; THORPE; MORGAN, 2007; TOALDO; DIDONET; LUCE, 2013), enquanto que os resultados de inovação ainda carecem de investigação. A junção da inovatividade com o processo de estratégias de marketing atende à necessidade expressa por Menguc e Auh (2006) de investigar as relações e os resultados da união das áreas de marketing e inovação. Toaldo, Dinonet e Luce (2013) também apontam os resultados de inovação como possíveis efeitos da cultura inovadora sobre o processo de estratégia de marketing, justificando assim, a inclusão desses resultados no constructo desempenho organizacional.

Na sequência, são discutidos os conceitos e os indicadores de cada tipo de desempenho abordado no presente trabalho. É importante ressaltar que apesar de discutir os três tipos de desempenho separadamente, eles serão mensurados em conjunto, compondo o constructo *Desempenho Organizacional*. Primeiramente discutem-se os indicadores de mercado e financeiros, mais comumente mensurados nos estudos sobre o processo de estratégia de marketing e sobre inovatividade. Em seguida, o desempenho de inovação é apresentado, com a discussão sobre a escolha da escala utilizada.

### **2.3.1 Indicadores de desempenho organizacional no contexto da estratégia de marketing e da inovatividade**

Baumgarth (2010) considera desempenho de mercado como os resultados ligados às atividades de marketing, por exemplo, aumento da consciência, conquista e lealdade de clientes, e alcance de maior participação de mercado. Para Gama (2011), desempenho de mercado é expresso através dos ativos de marketing: satisfação e lealdade do cliente, valor da marca, qualidade e participação de mercado. Enquanto Homburg (2007, p. 21) define desempenho de mercado como a “[...] eficácia das atividades de marketing da organização levando-se em conta os objetivos relacionados ao mercado, como receitas, crescimento e participação de mercado[...]”.

Segundo Baumgarth (2010) o desempenho econômico define os resultados financeiros das ações de todas as funções organizacionais: marketing, vendas, finanças, produção, RH, e outras. Para Homburg (2007), o desempenho financeiro mede o retorno médio sobre as vendas comparado à média da indústria. E Gama (2011) propõe a mensuração do desempenho financeiro a partir do faturamento e do lucro.

Apesar da falta de definições claras a respeito dos tipos de desempenho, muitas vezes causada pela natureza multidimensional de atividades como o marketing (GAO, 2010), existe um consenso entre os estudiosos que apontam o desempenho de mercado como um antecedente do desempenho financeiro (HOMBURG, 2007; GAMA, 2011; BAUMGARTH, 2010; GAO, 2010).

Nos estudos que tratam o processo de estratégia de marketing costuma-se medir tanto os resultados financeiros como os não financeiros. Por exemplo, Menon et al. (1999) utilizam as duas formas de mensuração. Trazem a criatividade e a aprendizagem organizacional como resultados não financeiros, e medem o desempenho de mercado que pode envolver resultados financeiros do processo de estratégia de marketing. Os autores medem o desempenho de mercado por meio de três itens: (a) o desempenho geral da estratégia comparado com as expectativas, (b) o lucro líquido comparado com as expectativas, e (c) o crescimento nas vendas comparado com as expectativas.

Noble e Mokwa (1998) estudam o processo de implementação das estratégias de marketing e trazem como resultados apenas indicadores não financeiros: (a) desempenho do papel, que leva em consideração a percepção do gerente sobre sua atuação na implementação da estratégia de marketing, e (b) sucesso na implementação, que mede o grau de sucesso da estratégia tendo como base as expectativas na visão do gerente e da alta administração. Naidoo e Wu (2011) estudaram o processo de implementação de estratégia de marketing em universidades e utilizaram os mesmos indicadores de desempenho do estudo acima mencionado. O sucesso na implementação também foi apontado como um resultado do processo no estudo de Thorpe e Morgan (2007).

Sashittal e Jassawalla (2001) também analisaram o processo de implementação das estratégias de marketing. Os autores apresentam resultados organizacionais e resultados de mercado decorrentes do processo de implementação das estratégias. Como resultados organizacionais, os autores destacam: satisfação dos funcionários, maior segurança no trabalho e maior produtividade, e como resultados de mercado: aumento

nas vendas (não financeiro), aumento nos lucros (financeiro) e satisfação do consumidor (não financeiro).

Atuahene-Gima e Murray (2004) mediram o desempenho de forma subjetiva, pedindo aos respondentes que indicassem o grau que cada produto tinha alcançado seus objetivos de vendas, participação de mercado e lucro desde o lançamento. Os autores estudaram a abrangência (um dos elementos do processo de estratégia de marketing apontado por Menon et al, 1999) levando-se em consideração uma estratégia de lançamento de novo produto.

Pesquisadores que estudaram a estrutura das tomadas de decisão de marketing também mediram o desempenho de maneira subjetiva e levando em consideração os resultados de mercado: lucro, crescimento das vendas e participação de mercado (CHUNG, 2009; CHUNG; WANG; HUANG, 2012).

Toaldo, Didonet e Luce (2013) estudaram as relações entre cultura inovadora, processo de estratégia de marketing e desempenho, e utilizaram tanto indicadores de mercado como indicadores financeiros para medir desempenho: maximização do fluxo de caixa e retorno sobre investimento (desempenho financeiro) e participação de mercado e satisfação do consumidor (desempenho de mercado).

O quadro 03, apresenta de forma resumida, os indicadores de desempenho utilizados nas pesquisas sobre o processo de estratégia de marketing.

Quadro 3 – Indicadores de Desempenho nos Estudos de Processo de Estratégia de Marketing

AUTORES	INDICADORES DE DESEMPENHO
Menon et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Aprendizado organizacional</li> <li>• Desempenho de mercado               <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Desempenho geral</li> <li>(b) Lucro líquido</li> <li>(c) Aumento nas vendas</li> </ul> </li> </ul>
Noble e Mokwa (1998) Naidoo e Wu (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho do papel (gerente)</li> <li>• Sucesso na implementação</li> </ul>
Sashitall e Jassawalla (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação no trabalho/ maior segurança</li> <li>• Maior produtividade</li> <li>• Aumento nas vendas</li> <li>• Aumento nos lucros</li> <li>• Satisfação do consumidor</li> </ul>

(CONTINUA)

Atuahene-Gima e Murray (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Lucro</li> </ul>
Thorpe e Morgan (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso na implementação</li> </ul>
Chung (2009); Chung, Wang E Huang, (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro</li> <li>• Aumento nas vendas</li> <li>• Participação de mercado</li> </ul>
Toaldo, Didonet e Luce (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de caixa</li> <li>• Retorno sobre Investimento</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Satisfação do consumidor</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

O desempenho organizacional também tem sido abordado nas pesquisas sobre inovatividade. Os parágrafos a seguir detalham quais indicadores de desempenho foram usados nessas pesquisas.

Hult, Hurley e Knight (2004) estabeleceram as relações entre orientação para o mercado, orientação empreendedora, inovatividade e desempenho. Para medir o desempenho os autores usaram escalas de cinco pontos para três itens: lucratividade, volume de vendas e participação de mercado.

Tajeddini, Trueman e Larsen (2006) estudaram a influência da orientação para o mercado na inovatividade e no desempenho. Os indicadores de desempenho utilizados pelos autores foram: participação de mercado; porcentagem das vendas dos novos produtos nas vendas totais; retorno sobre investimento. Os resultados indicaram relação positiva entre a inovatividade e todos os indicadores de desempenho.

Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) utilizaram uma escala de quatro itens para medir resultados no estudo que relacionava orientação para a aprendizagem, inovatividade e desempenho. Três itens foram medidos de maneira objetiva: retorno sobre investimento, retorno sobre ativos e retorno sobre vendas. A lucratividade geral foi mensurada de maneira subjetiva a partir da percepção dos gerentes. Keskin (2006)

replicou o estudo de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) em pequenas empresas, acrescentando o item *taxa de crescimento* na análise de desempenho e retirando os itens que foram medidos de forma objetiva no estudo anterior. Assim, o estudo considerou desempenho pela mensuração subjetiva da participação de mercado, taxa de crescimento, lucratividade e sucesso geral.

Hadjimanolis (2000) no estudo sobre os fatores organizacionais que poderiam afetar a inovatividade, considerou o desempenho de forma subjetiva, solicitando aos gerentes/donos das empresas, que avaliassem lucratividade, tamanho, participação de mercado e crescimento de vendas da sua empresa em comparação com o maior concorrente.

Estudando a relação entre orientação para o cliente, inovatividade e desempenho, Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) mediram o desempenho também de forma subjetiva através de quatro itens pontuados em uma escala de sete pontos: (a) rentabilidade, (b) lucratividade, (c) objetivos de vendas, (d) participação de mercado.

Tsai e Yang (2013) estudaram a relação entre inovatividade e desempenho para entender porque alguns trabalhos mostravam relações positivas diretas entre os constructos e outros não. O desempenho foi medido através da união dos desempenhos financeiro, de mercado e global, em comparação com o desempenho dos concorrentes. Os itens medidos foram: (a) retorno sobre ativos; (b) taxa de crescimento de vendas; (c) crescimento da participação de mercado; (d) desempenho geral. Os respondentes tinham que avaliar o desempenho da empresa em comparação com o desempenho do principal concorrente, levando em consideração os três últimos anos.

O quadro 04 apresenta os indicadores de desempenho organizacional considerados nas pesquisas sobre inovatividade utilizadas na fundamentação teórica do presente trabalho.



Quadro 4 – Indicadores de Desempenho nos Estudos de Inovatividade

AUTORES	INDICADORES DE DESEMPENHO
Hadjimanolis (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> <li>• Tamanho</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Aumento das vendas</li> </ul>
Calantone, Cavusgil e Zhao (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre investimento,</li> <li>• Retorno sobre ativos</li> <li>• Retorno sobre vendas</li> <li>• Lucratividade geral</li> </ul>
Hult, Hurley e Knight (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> <li>• Volume de vendas</li> <li>• Participação de mercado</li> </ul>
Keskin (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de crescimento</li> <li>• Lucratividade geral</li> <li>• Participação de mercado</li> </ul>
Tajeddini, Trueman e Larsen (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Porcentagem das vendas dos novos produtos nas vendas totais</li> <li>• Retorno sobre investimento</li> </ul>
Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Objetivos de vendas</li> <li>• Participação de mercado</li> </ul>
Tsai e Yang (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre ativos</li> <li>• Taxa de crescimento de vendas</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Desempenho geral</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Debatidos os indicadores de mercado e financeiro, é necessário apresentar a terceira dimensão de desempenho tratada no estudo, o desempenho de inovação.

Trías de Bes e Kotler (2011, p. 257) definem desempenho de inovação como “[...] um conjunto de variáveis utilizadas para medir os resultados de inovação, que permitem gerenciar a inovação ao longo do tempo e verificar se as políticas estão dando frutos[...]”.

De acordo com os autores, os indicadores de inovação são relativamente novos, pois outras medidas, como o crescimento geral em vendas ou lucros, foram, de início, consideradas suficientes para determinar o desempenho de uma empresa. Com o passar do tempo, e o melhor entendimento de como o processo de inovação funciona, as empresas constataram que precisavam de ferramentas específicas para diagnosticar se estão preparadas para inovar, e medir a eficácia de suas estratégias de inovação.

O desempenho de inovação, de acordo com Tang, Pee e Iijima (2013) deve levar em consideração tanto inovações em produto como em processo. Para Boer e During (2001) a inovação em produto envolve a introdução de novos produtos ou serviços no mercado, e o foco é a identificação de novas necessidades dos clientes, administração da qualidade e desenvolvimento de uma estratégia de expansão de mercado eficaz. E a inovação de processo refere-se à adoção de novos métodos para produzir bens e serviços, sendo que entre seus objetivos figuram a redução do prazo de entrega e dos custos operacionais, bem como o aumento na flexibilidade da produção.

Vale ressaltar que, como o presente trabalho enfatiza o processo de estratégia de marketing de desenvolvimento de novos produtos, optou-se por empregar resultados de inovação relacionados a produtos em oposição a processos, na mensuração do desempenho.

Encontrou-se na pesquisa de Ngo e O'Cass (2012) os indicadores adequados à proposta do presente trabalho, tanto pela representação de desempenho de inovação baseado em indicadores de inovação de produtos, como pela construção teórica dos autores que enfatiza a necessidade da união das funções de marketing e inovação para o alcance de desempenho superior.

Os autores ainda consideram o desempenho de inovação como componente do desempenho de mercado, fazendo parte assim, do desempenho organizacional. Segundo Ngo e O'Cass (2012) o desempenho de mercado superior só pode ser alcançado pela integração de recursos e capacidades associadas entre áreas funcionais específicas da empresa, como marketing e inovação, gerando maior complementariedade. O alcance da complementariedade deve levar a resultados diferenciados, como desempenho ligado à inovação e desempenho relacionado aos clientes.

Os indicadores apresentados por Ngo e O'Cass (2012) e utilizados na escala de desempenho do presente trabalho são: (a) número de novos produtos, (b) número de

novos mercados, (c) qualidade do produto e (d) exclusividade do produto. Seguindo as indicações de Tang, Pee e Iijima (2013) todos os indicadores são considerados comparando a realidade da empresa frente a seus concorrentes. A escala foi complementada com o indicador *Sucesso dos Novos Produtos*, como sugerem Langerak, Hultink e Robben (2004) e Trías de Bes e Kotler (2011).

Partindo-se do ponto central do presente estudo, o processo de estratégia de marketing, faz-se necessário entender quais são os resultados organizacionais dessa atividade. Dos resultados da inovatividade (resumidos no Quadro 4) destacam-se a lucratividade, a participação de mercado e o aumento nas vendas como principais indicadores de desempenho (tanto de mercado como financeiros). E os indicadores de inovação são agrupados para testar o poder sinérgico das atividades de marketing com inovação na amostra estudada. Como discutido previamente nessa seção, o desempenho de mercado é um antecedente do desempenho financeiro e o desempenho de inovação pode ser considerado parte do desempenho de mercado. Assim, o presente estudo abordará os três tipos de desempenho, podendo-se nomear o constructo medido como desempenho organizacional (BAUMGARTH, 2010).

Na próxima seção, os constructos que até o momento foram apresentados separadamente, serão discutidos em conjunto para a apresentação das hipóteses de pesquisa.

## 2.4 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUCTOS SOB ANÁLISE E HIPÓTESES DA PESQUISA

Na sequência, as relações entre os constructos são explicadas e as hipóteses da pesquisa são apresentadas. As hipóteses foram construídas relacionando-se a inovatividade com cada elemento do processo de estratégia de marketing de Menon et al. (1999), a saber: análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e capacidades de marketing, integração funcional, qualidade da comunicação, comprometimento com o consenso da estratégia e comprometimento de recursos para a estratégia. A fundamentação das hipóteses também baseia-se na relação dos elementos do processo de estratégia de marketing e da inovatividade com o desempenho organizacional.

Como discutido anteriormente, cultura inovadora e inovatividade são conceitos semelhantes, que remetem à abertura da empresa a novas ideias, sendo que, enquanto Menon et al. (1999) apontam a cultura inovadora como antecedente do processo de estratégia de marketing, Hurley e Hult (1998) discutem a inovatividade como impulsionadora do processo de inovação, sendo uma característica da cultura organizacional. Supondo-se que o processo de estratégia de marketing está relacionado com o processo de inovação, o presente trabalho se propõe a testar a inovatividade como o elemento que inicia o processo de estratégia de marketing nas empresas estudadas. Nas subseções a seguir essas relações são fundamentadas.

#### **2.4.1 Inovatividade, Análise Situacional e Desempenho Organizacional**

O primeiro elemento do processo de estratégia de marketing descrito por Menon et al. (1999) é a análise situacional; uma verificação sistemática do contexto de mercado, necessária para alinhar a estratégia empresarial ao ambiente. De acordo com Aaker (2001) a análise situacional contribui de duas maneiras para o processo de estratégia: impulsionando a geração de alternativas estratégicas (abrangência) e estabelecendo critérios para a escolha da melhor alternativa, acelerando, assim, o processo de tomada de decisão.

Pesquisando empresas de tecnologia, Eisenhardt (1989) concluiu que, ao contrário do que se defendia, quando o mercado se apresenta turbulento e os gestores precisam acelerar a tomada de decisão, utiliza-se mais, e não menos, informações do ambiente. Assim, empresas que atuam no setor de tecnologia e enfrentam um mercado turbulento, realizam análise situacional mais minuciosa para potencializar a tomada de decisão. Nesse sentido, Denison e Mishra (1995) defendem que a cultura inovadora das empresas gera maior foco em informações, dessa maneira a tomada de decisão em empresas inovadoras é baseada em extensivas análises SWOTs (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

De acordo com Grant (1995) a análise situacional facilita o entendimento e a identificação de elementos facilitadores e obstáculos à estratégia de marketing, e ainda

coloca a empresa em posição de identificar o ajuste apropriado entre estratégia e ambiente. Menon et al. (1999) defendem que esse processo formal de análise ambiental proporciona melhor desempenho da empresa no mercado, mediado pela influência da criatividade.

Andrews e Smith (1996) defendem que a análise situacional está positivamente relacionada com a criatividade, que é o grau em que as ações tomadas para comercializar um produto representam diferenças significativas das práticas de marketing em determinada categoria de produtos. Menon et al. (1999) provam que essa relação existe. De acordo com os resultados dos autores, a análise situacional aumenta a criatividade que acaba impactando positivamente o lucro líquido, o volume de vendas e o desempenho de forma geral.

Tendo como base o que foi discutido sobre análise situacional e considerando a proposta do presente trabalho de que a inovatividade é o elemento que inicia o processo de estratégia de marketing, supõe-se que:

- *H1(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Análise Situacional;*
- *H1(b) = A Análise Situacional impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional*

#### **2.4.2 Inovatividade, Abrangência e Desempenho Organizacional**

A abrangência é definida por Atuahene-Gima e Murray (2004) como um conjunto de atividades que envolvem extensiva busca de informações de mercado, a geração de diversas alternativas de cursos de ação, o exame de múltiplas explicações, e o uso de critérios específicos para o desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing.

De acordo com Menon et al. (1999) a cultura inovadora impulsiona a abrangência pois ela cria um clima que encoraja a busca de diversas opções e novas soluções para o processo de estratégia de marketing. Esse clima aumenta a propensão para analisar

informações, estimula a avaliação em profundidade de alternativas estratégicas, e gera um desejo para encontrar novas e melhores maneiras de se fazer as coisas.

Menon et al. (1999) provaram que a cultura inovadora tem impacto direto e positivo na abrangência. Toaldo e Luce (2006) estudando indústrias brasileiras, confirmaram os achados de Menon et al. (1999) e encontraram relação positiva entre a cultura organizacional voltada para inovação e o desenvolvimento e análise de alternativas estratégicas (abrangência). Ulguim (2014) desenvolvendo estudo em pequenas empresas de tecnologia, indicou que as empresas desse setor, que carregam o traço da inovatividade na cultura, desenvolvem claramente as etapas de análise situacional e abrangência durante o processo de estratégia de marketing.

Para Schweiger, Sandberg e Regan (1986) o processo de comparar alternativas estratégicas habilita os gerentes a julgar melhor a viabilidade de diferentes opções de estratégia. Segundo Eisenhardt (1989), isso ocorre pois a análise comparativa de diversas alternativas evidencia as oportunidades e ameaças relacionadas a cada opção, o que acaba criando um sentimento de confiança no tomador de decisão de que ele está escolhendo a melhor alternativa.

McKee, Varadarajan e Vassar (1990), estudando os estilos de planejamento de marketing de empresas que operam em ambientes mais competitivos, descobriram que existe uma relação sistemática entre o estilo de planejamento e o desempenho. Os resultados do estudo demonstraram que, empresas engajadas em atividades de abrangência durante o planejamento de marketing, apresentaram desempenho superior a outras empresas que não consideravam alternativas estratégicas. Atuahene-Gima e Murray (2004) descobriram que no lançamento de novos produtos, quando a velocidade de implementação da estratégia era maior, a abrangência tinha impacto positivo sobre a participação de mercado, o volume de vendas, o lucro e o sucesso dos novos produtos.

Considerando-se as exposições anteriores sobre a formulação de alternativas estratégicas, a inovação e o desempenho, supõe-se que:

- *H2(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Abrangência*
- *H2(b) = A Abrangência impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

### **2.4.3 Inovatividade, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing e Desempenho Organizacional**

Aaker (2001) define capacidades como algo que a empresa faz excepcionalmente bem, adquirindo importância estratégica para seu negócio, e define ativos como recursos que a empresa possui, destacando-a frente aos concorrentes. Segundo o autor, a formulação de estratégias deve considerar os custos e a viabilidade de gerar e manter ativos e capacidades que servirão de base para uma vantagem competitiva sustentável. Menon et al. (1999) destacam a importância de se avaliar ativos e capacidades, e afirmam que “[...] estratégias não deveriam ser desenvolvidas sem uma identificação explícita e avaliação objetiva das habilidades da empresa em executá-las [...]” (MENON et al., 1999, p. 21).

Em seu estudo, Menon et al. (1999) encontraram relação positiva entre cultura inovadora e ênfase em ativos e capacidades de marketing. Segundo os autores, empresas com cultura inovadora, no momento em que realizam a avaliação de alternativas estratégicas, escolhem estratégias que realçam seus ativos e capacidades. Para Barney (1991) as empresas inovadoras são bem sucedidas pois exploram e alavancam suas capacidades centrais de maneira única e superior.

Pesquisando o desenvolvimento de capacidades de marketing em empresas de serviços, Nath, Nachiappan e Ramanathan (2010) provaram que as capacidades de marketing estão positivamente relacionadas com o desempenho. Segundo os resultados do estudo, empresas que desenvolvem capacidades de marketing, seguindo uma estratégia de diferenciação, são proativas e buscam entender as mudanças nas demandas dos consumidores. Essas empresas, com seu conhecimento inerente sobre o mercado, oferecem melhor criação de valor para o cliente, impactando positivamente os resultados organizacionais a longo prazo.

Ngo e O’Cass (2012) em um estudo sobre orientação para o mercado e desempenho, descobriram que as capacidades de marketing influenciam positivamente a satisfação dos clientes e os resultados de inovação, como exclusividade de novos produtos e maior número de produtos lançados em comparação à concorrência.

Com base no que foi exposto nos parágrafos anteriores, apresenta-se mais duas hipóteses do presente estudo:

- *H3(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing;*
- *H3(b) = A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

#### **2.4.4 Inovatividade, Integração Funcional e Desempenho Organizacional**

A integração funcional compreende a formação de equipes com múltiplas habilidades funcionais e responsabilidades durante a formulação e a implementação das estratégias de marketing (MENON et al., 1999).

Menon et al. (1999) argumentam que a cultura inovadora facilita a implementação das estratégias de marketing, pois desencoraja a "construção de impérios" e as disputas de recursos, diminuindo, assim, a rigidez funcional e os desentendimentos entre os departamentos. Segundo Ruekert e Walker (1987), em um ambiente criado pela cultura inovadora, a integração funcional é fomentada pois possibilita o envolvimento de diferentes grupos e pessoas no processo de tomada de decisão.

Em uma pesquisa sobre o desenvolvimento de novos produtos, Olson, Walker e Ruekert (1995) descobriram que a novidade do conceito e a dificuldade da tarefa sendo desenvolvida, faz com que os especialistas das diversas áreas envolvidas percebam a necessidade de maior dependência entre eles para o alcance dos objetivos. Os resultados do estudo mostram que o fluxo de informação, de recursos e habilidades entre esses especialistas aumenta durante o processo de desenvolvimento de novo produto, ou seja, existe maior integração funcional.

Ayers, Dahlstrom e Skinner (1997) desenvolveram uma pesquisa para entender como a integração entre departamentos afetava o sucesso de novos produtos. Os departamentos escolhidos para análise foram marketing e Pesquisa e Desenvolvimento.



Os resultados da pesquisa apontaram que, quanto maior o nível de interação entre as áreas funcionais durante o processo de elaboração e lançamento, maior é a probabilidade de sucesso do novo produto.

Estudando os elementos do processo de estratégia de marketing, Toaldo e Luce (2006) encontram relação positiva entre integração funcional e indicadores de desempenho: participação de mercado, retorno sobre investimento, satisfação do consumidor e fluxo de caixa. No referido estudo, os autores também indicaram suporte à proposição de que a cultura inovadora influencia positivamente a integração funcional, confirmando os resultados encontrados anteriormente por Menon et al. (1999).

Com o aporte dos estudos anteriormente referenciados, supõe-se que:

- *H4(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Integração Funcional*
- *H4(b) = A integração Funcional impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

#### **2.4.5 Inovatividade, Qualidade da Comunicação e Desempenho Organizacional**

De acordo com Menon et al. (1999) o processo de estratégia de marketing não é um exercício individual, ele requer múltiplos grupos, sendo necessário interação e coordenação de atividades e funções. Dessa maneira, a boa comunicação entre os indivíduos é essencial para que a empresa alcance a integração funcional (discutida anteriormente) e implemente suas estratégias com sucesso.

Andrews e Smith (1996) estudaram a importância da comunicação entre os profissionais de marketing com outros departamentos no momento da geração de estratégias de marketing. Como mostram os resultados da pesquisa, quanto mais um gerente de produtos interage com outras áreas funcionais, maior a criatividade do programa de marketing. Criatividade essa que, segundo Menon et al. (1999), está positivamente relacionada com o desempenho.

Segundo Kohli e Jaworski (1990), entender as necessidades dos clientes e disseminar a informação para os outros departamentos é responsabilidade do marketing.

Porém, as informações sobre os clientes e suas necessidades podem surgir em outras áreas funcionais, fazendo da comunicação entre os departamentos um meio de se reunir e discutir essas ideias. Narver e Slater (1990), em estudo clássico sobre a orientação para o mercado, apontam a necessidade de boa comunicação entre o marketing e as outras funções organizacionais, para que a troca de informações aconteça, com o objetivo de entregar valor superior ao cliente.

Para Ashill, Frederikson e Davies (2003), a transmissão de informações e o alcance do entendimento por todos os envolvidos no processo de estratégia são essenciais para provocar as ações desejadas e o feedback no processo de planejamento. Segundo os autores, muitos dos problemas nos modelos de planejamento estratégico de marketing estão associados com a resistência interna à mudança, que é consequência da baixa qualidade de comunicação entre os responsáveis pela estratégia e os demais departamentos. Logo, melhorando-se a comunicação, a resistência à mudança poderia ser superada, facilitando o processo de estratégia de marketing.

Menon et al. (1999) propõem que existe relação positiva entre a cultura inovadora e a qualidade na comunicação, pois a abertura a novas ideias faz com que os diversos grupos funcionais tenham facilidade em dividir, trocar ideias, desafiarem-se e comunicarem-se abertamente, garantindo boa interação e comunicação entre os membros da equipe responsável pela estratégia de marketing. Os resultados do estudo provaram a influência da cultura inovadora sobre a comunicação.

Toaldo e Luce (2006) também encontraram relação positiva entre cultura organizacional e a comunicação de qualidade, e conseguiram provar que a comunicação ainda exerce influência sobre o desempenho de mercado, como haviam sugerido Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

Levando-se em consideração os argumentos apresentados, propõe-se que:

- *H5(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Qualidade da Comunicação;*
- *H5(b) = A Qualidade de Comunicação impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

#### **2.4.6 Inovatividade, Comprometimento com o Consenso da Estratégia e Desempenho Organizacional**

Consenso é definido como o entendimento compartilhado das prioridades estratégicas, tanto em relação ao método de se desenvolver a estratégia como em relação ao seu conteúdo e objetivos, entre a alta administração, e os níveis funcional e operacional (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN, 1999; KELLERMANNNS et al., 2005). Para Menon et al. (1999) o consenso é importante durante o processo de estratégia de marketing pois quando os membros da equipe têm consentimento sobre a estratégia sendo desenvolvida, menos tempo é gasto em politicagem e resolução de conflitos, e o tempo “livre” pode ser melhor aproveitado na sua operacionalização (implementação).

De acordo com Menon et al. (1999) a cultura inovadora promove maiores níveis de consenso entre as pessoas com relação à estratégia pois os planos são desenvolvidos abertamente, e todos os membros têm a oportunidade de participar do processo. Ainda segundo os autores, quando determinado nível de consenso é alcançado, as pessoas "compram" a estratégia e ficam mais propensas a destinar tempo e esforço necessários para fazer o plano dar certo, alocando todos os esforços para a estratégia escolhida. Os resultados do trabalho de Toaldo e Luce (2006) comprovam essa relação positiva entre a cultura inovadora e indicadores de consenso, representados pelo constructo *comprometimento* em seu modelo de processo de estratégia de marketing.

Homburg, Krohmer e Workman (1999) descobriram em seu estudo que o consenso estratégico, quando a empresa adota uma estratégia de diferenciação, exerce influência sobre três indicadores de desempenho: eficiência, eficácia e capacidade de adaptação. Gonzalez-Benito et al. (2010) também encontraram relação positiva entre o consenso estratégico e o desempenho. Como mostram os resultados da sua pesquisa, quando as decisões atingem alto nível de consenso na empresa, os membros das equipes reportam maiores níveis de comprometimento com as decisões em questão e agem para implementá-las de maneira mais rápida. Isso gera um efeito positivo sobre as vendas, a satisfação dos clientes, a participação de mercado, e o sucesso de novos produtos, melhorando as taxas de retorno sobre investimento, de porcentagem de lucro por venda e de produtividade (GONZALEZ-BENITO et al., 2010).

Seguindo o raciocínio desenvolvido a partir das discussões sobre cultura inovadora, consenso e resultados, supõe-se que:

- *H6(a) = A Inovatividade influencia positivamente o Comprometimento com o Consenso da Estratégia;*
- *H6(b) = o Comprometimento com o Consenso da Estratégia impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

#### **2.4.7 Inovatividade, Comprometimento de Recursos para a Estratégia e Desempenho Organizacional**

De acordo com Aaker (2001) uma das decisões mais importantes no momento de se escolher uma estratégia de marketing é a alocação de recursos. Tanto os recursos financeiros, internos ou externos, como recursos não financeiros, como equipamentos, pessoas e tempo, precisam ser alocados. Para o autor, até mesmo em pequenas empresas, a decisão de alocação é fundamental para a estratégia.

Menon et al. (1999) encontraram relação positiva entre a cultura inovadora e o comprometimento de recursos para a estratégia. Segundo eles, a cultura inovadora reduz a fragmentação e a disputa por recursos, fazendo com que todos os esforços estejam concentrados na implantação da estratégia escolhida. Toaldo e Luce (2006) também confirmaram a associação positiva entre as duas variáveis.

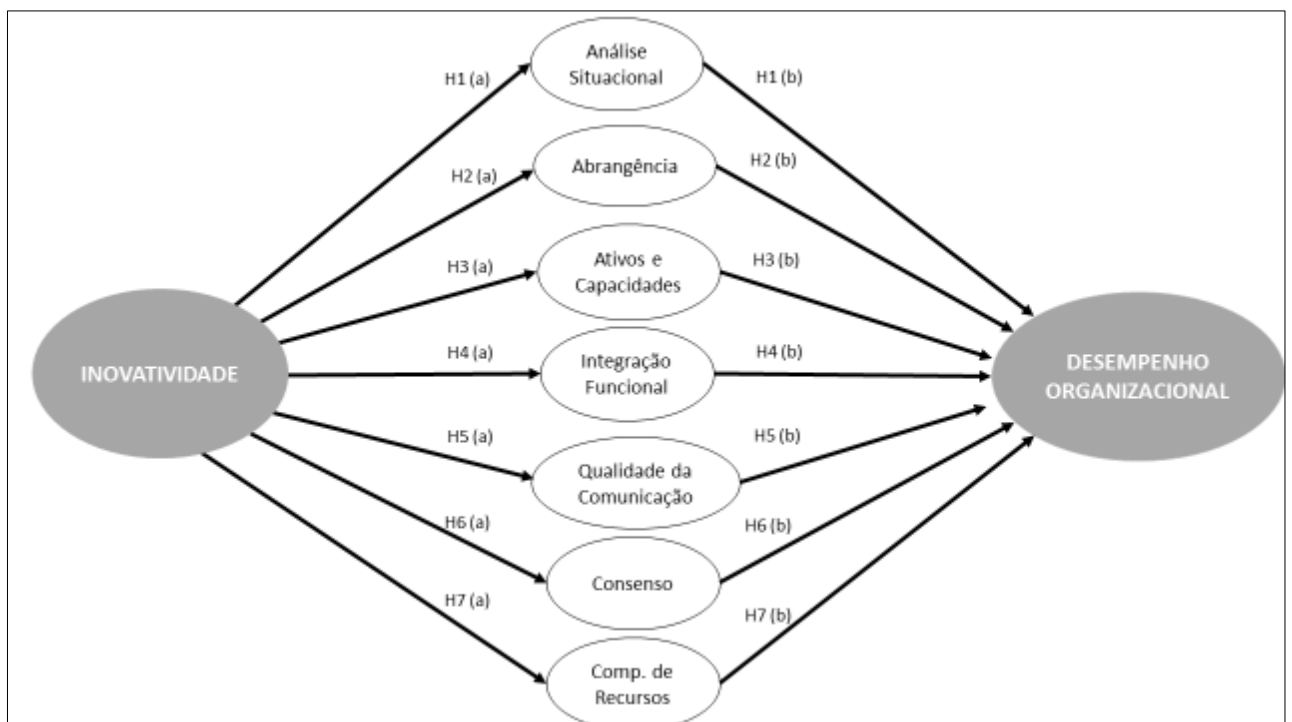
Menon et al. (1999) ainda confirmaram a hipótese de que o comprometimento de recursos para determinada estratégia está relacionado com melhor desempenho de mercado. Toaldo e Luce (2006) provaram que a relação acima é válida para o contexto brasileiro. De acordo com os resultados dos autores, o comprometimento de recursos está associado com maior participação de mercado, maior taxa de retorno sobre investimento e maior satisfação do consumidor (TOALDO; LUCE, 2006).

Tendo como base o que foi apresentado sobre comprometimento de recursos, e considerando a proposta do presente trabalho de que a inovatividade é o elemento que inicia o processo de estratégia de marketing, supõe-se que:

- *H7(a) = A Inovatividade influencia positivamente o Comprometimento de Recursos para a Estratégia;*
- *H7(b) = O Comprometimento de Recursos para a Estratégia impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

A figura 6 apresenta o modelo testado no estudo. Nele estão expostas as relações entre os constructos e as hipóteses de pesquisa que foram fundamentadas nesta seção.

Figura 6 – Modelo Proposto e Hipóteses



Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos que foram seguidos para responder o problema de pesquisa desta dissertação: **Quais as relações entre a inovatividade e os componentes do processo de estratégia de marketing e qual o impacto destes no desempenho organizacional?**

#### 3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA

As hipóteses apontadas no modelo (FIGURA 6) são expostas no Quadro 5, juntamente com a indicação dos trabalhos nos quais foram fundamentadas:

Quadro 5 – Hipóteses do Estudo

HIPÓTESES	REFERÊNCIAS
H1(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Análise Situacional;  H1(b) = A Análise Situacional impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• DENISON; MISHRA, 1995;</li><li>• GRANT, 1995;</li><li>• EISENHARDT, 1989;</li><li>• MENON et al., 1999,</li><li>• AAKER, 2001;</li><li>• ANDREWS; SMITH, 1996</li></ul>
H2(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Abrangência  H2(b) = A Abrangência impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"><li>• MCKEE; VARADARAJAN; VASSAR, 1990;</li><li>• MENON et al., 1999;</li><li>• ATUAHENE-GIMA; MURRAY, 2004;</li><li>• TOALDO; LUCE, 2006;</li><li>• ULGUIM, 2014</li></ul>
H3(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing;  H3(b) = A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• MENON et al., 1999;</li><li>• AAKER, 2001;</li><li>• NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010;</li><li>• NGO; O'CASS, 2012</li></ul>

(CONTINUA)

<p>H4(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Integração Funcional</p> <p>H4(b) = A integração Funcional impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OLSON; WALKER;</li> <li>• RUEKERT, 1995;</li> <li>• AYERS; DASHLSTROM; SKINNER, 1997;</li> <li>• MENON et al., 1999;</li> <li>• TOALDO; LUCE, 2006</li> </ul>
<p>H5(a) = A Inovatividade influencia positivamente a Comunicação de Qualidade;</p> <p>H5(b) = A Qualidade de Comunicação impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOHLI; JAWORSKI, 1990;</li> <li>• NARVER; SLATER, 1990;</li> <li>• ANDREWS; SMITH, 1996;</li> <li>• MENON et al., 1999;</li> <li>• ASHILL, FREDERIKSON; DAVIES, 2003;</li> <li>• TOALDO; LUCE, 2006</li> </ul>
<p>H6(a) = A Inovatividade influencia positivamente o Comprometimento com o Consenso da Estratégia;</p> <p>H6(b) = o Comprometimento com o Consenso da Estratégia impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HOMBURG; KROHMER; WORKMAN, 1999;</li> <li>• MENON et al., 1999;</li> <li>• KELLERMANNNS, 2005;</li> <li>• TOALDO; LUCE, 2006;</li> <li>• GONZALEZ-BENITO et al., 2010</li> </ul>
<p>H7(a) = A Inovatividade influencia positivamente o Comprometimento de Recursos para a Estratégia;</p> <p>H7(b) = O Comprometimento de Recursos para a Estratégia impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MENON et al., 1999;</li> <li>• AAKER, 2001;</li> <li>• TOALDO; LUCE, 2006</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

No presente estudo, buscou-se pesquisar a relação entre três constructos: processo de estratégia de marketing, inovatividade e desempenho organizacional. A seguir são apresentadas as definições constitutivas e operacionais de cada constructo:

#### (a) Inovatividade

Definição constitutiva: inovatividade é a “[...] receptividade a novas ideias e à inovação, como um aspecto da cultura do grupo que afeta a capacidade de inovar[...]” (Hurley e Hult, 1998, p. 47).

Definição operacional: a inovatividade foi analisada por meio da aplicação da escala utilizada por Hurley e Hult (1998). No questionário, a inovatividade foi mensurada por meio das questões INOV 1.1 à 1.5, presentes no bloco I (ver APÊNDICE A).

### **(b) Processo de estratégias de marketing**

O processo de estratégia de marketing foi estudado por meio de suas variáveis constituintes, assim faz-se necessário apresentar as definições constitutivas tanto do processo de estratégia de marketing como de suas dimensões separadamente.

Definição constitutiva de processo de estratégia de marketing: “[...] um complexo conjunto de atividades, processos, e rotinas envolvidas no design e na execução dos planos de marketing[...]” (MENON et al., 1999, p. 21).

Definição constitutiva das dimensões do processo de estratégia de marketing: tomou-se como base o modelo de Menon et al. (1999), que apresenta 7 componentes no processo de estratégia de marketing, são eles:

- *Análise Situacional*: a análise racional e sistemática das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização com relação à estratégia de marketing (MENON et al., 1999);
- *Abrangência*: o desenvolvimento de estratégias alternativas durante a tomada de decisão, para que seja escolhida a estratégia que se adeque ao contexto da empresa (MENON et al., 1999);
- *Ênfase em ativos e capacidades de marketing*: refere-se à ênfase da empresa em processos, recursos e habilidades relacionadas ao marketing para a entrega de valor superior ao mercado (MENON et al., 1999).
- *Integração funcional*: refere-se ao grau em que a equipe responsável pela estratégia de marketing reflete a organização, ou seja, se inclui uma representação adequada de áreas funcionais relevantes, de forma organizada e bem coordenada (MENON et al., 1999);
- *Qualidade da Comunicação*: refere-se à natureza e ao grau de comunicação formal e informal entre os indivíduos durante o processo de estratégia de marketing (MENON et al., 1999);



- *Comprometimento com o Consenso da Estratégia*: refere-se ao quanto os membros da equipe responsável pela estratégia concordam e apoiam a estratégia escolhida (MENON et al., 1999)
- *Comprometimento de Recursos para a Estratégia*: refere-se à disponibilização de quantidades adequadas de pessoas, tempo e dinheiro para a operacionalização da estratégia de marketing (MENON et al., 1999);

Definição operacional: o processo de estratégia de marketing foi mensurado através de cada dimensão apresentada anteriormente, por meio da aplicação da escala de Menon et al. (1999). No questionário, as escalas de processo de estratégia de marketing aparecem no bloco II indicadas pelos códigos AS5, AB6, II7, QC8, CONS9, CR10 e AC11 (ver APÊNDICE A).

### **(c) Desempenho**

Definição constitutiva: é o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, ou seja, se a empresa atingiu ou ultrapassou os objetivos definidos, ela teve um desempenho positivo (SLATER; OLSON; HULT, 2010).

Definição operacional: o desempenho organizacional envolve os resultados de inovação, de mercado e financeiro. Os indicadores de desempenho de mercado e financeiro foram retirados da escala de Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013), e complementados com indicadores usados por Vorhies e Morgan (2005) e Keskin (2006). Os resultados relacionados à inovação foram encontrados na escala de Ngo e O’Cass (2012) e Langerak, Hultink e Robben (2004). As questões DO 12.1 à 12.11 no bloco III do questionário, mensuram os indicadores de desempenho organizacional (ver APÊNDICE A).

## **3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Por ter a finalidade de entender melhor os fenômenos (a inovatividade e processo de estratégia de marketing) que se aplicam às empresas de forma geral, em contraste às pesquisas que se dedicam a solucionar problemas enfrentados por empresas específicas, o presente trabalho pode ser considerado uma pesquisa básica (HAIR et al., 2005; GIL, 2002).

Com relação aos objetivos apresentados, e seguindo a classificação de Malhotra (2001), pode-se afirmar que a pesquisa tem características descritivas, pois se propõe a aprimorar os conhecimentos e ideias a respeito de inovatividade e processo de estratégias de marketing e determinar o grau em que as variáveis estão relacionadas, testando previsões específicas.

Quanto à natureza dos dados, é definida como pesquisa quantitativa, pois de acordo com Hair et al. (2005) utiliza os números para representar as propriedades de algo que está sendo medido (nesse caso, as variáveis e a relação entre elas) e recorre aos métodos estatísticos para a análise dos dados.

As análises foram desenvolvidas com base nos dados coletados em determinado momento, levando em consideração as últimas estratégias implementadas na organização. Não foram levados em consideração dados referentes ao passado das empresas, sendo assim, é uma pesquisa com corte transversal. Por fim, por não ser possível exercer controle sobre as variáveis de estudo, esta pesquisa tem a característica de ser não experimental (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 2012)

A estratégia de pesquisa adotada para que as propostas do trabalho fossem cumpridas foi o método *survey*, também chamado de levantamento (BABBIE, 2003). Esse tipo de pesquisa é operacionalizado por meio de questionários, que trazem questões originadas de escalas para mensurar os constructos pesquisados. No presente estudo são investigados três constructos e as relações entre eles: inovatividade, processo de estratégia de marketing e desempenho organizacional, sendo que o último é formado por indicadores de desempenho de mercado, desempenho financeiro e desempenho de inovação.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No presente trabalho, a população estudada foram as empresas brasileiras do setor de tecnologias da informação e comunicação (TIC), que apresentam como elemento comum o dinamismo imposto pelas inovações tecnológicas, estando imersas na cultura de inovação, elemento importante para o desenvolvimento do modelo proposto no estudo.

Diante da impossibilidade de se alcançar todas as empresas dessa população, fez-se necessário o uso de técnicas de amostragem (FIELD, 2009). O método de amostragem desenvolvido no estudo tem caráter não-probabilístico. Conhecido como amostragem por conveniência, como o próprio nome diz, parte do princípio de que os casos podem ser selecionados seguindo alguma conveniência para o pesquisador.

O processo de amostragem ocorreu através do contato com associações de empresas de tecnologia da informação e comunicação, da busca de empresas via plataforma digital (*LinkedIn*®), das abordagens aos gestores em cursos de pós-graduação da área de TI, e do contato direto do pesquisador com algumas empresas do setor.

Em relação ao tamanho da amostra, é possível afirmar que o número de casos utilizados é superior ao índice mínimo estabelecido para o teste de hipóteses pelo método estatístico dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Segundo Chin, Marcolin e Newsted (2003), para esse tipo de teste é necessário que o número de casos seja igual ou superior a 10 vezes a maior quantidade de caminhos que chegam à uma variável dependente no modelo testado. No presente estudo, a variável dependente que recebe o maior número de caminhos é o desempenho organizacional, pois propõe-se que as sete dimensões do processo de estratégia de marketing estão relacionadas com o desempenho (assim,  $7 \times 10 = 70$ ). Como a amostra é de 105 casos, o estudo atende a esse requisito amostral.

O questionário foi disponibilizado para 1103 respondentes. A taxa de resposta foi de 14,5%, perfazendo 160 questionários devolvidos. Após a eliminação dos questionários mal preenchidos, dos casos de *outliers* e dos respondentes que não faziam parte da amostra determinada, chegou-se a uma amostra final de 105 empresas. O processo de limpeza dos dados, que culminou na eliminação de alguns questionários é detalhado na seção 3.6 – Análise dos dados.

Informações mais detalhadas sobre a população, como caracterização do setor no Brasil, tendências de mercado e faturamento, assim como detalhes sobre as empresas e os respondentes da amostra estudada, são apresentados na **seção 4** do trabalho.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Esta seção expõe os procedimentos desenvolvidos para a construção do instrumento de coleta de dados, como escolha das escalas de mensuração, a validação com pesquisadores e profissionais da área de tecnologia da informação e a aplicação do pré-teste. Em seguida, são trabalhadas as técnicas utilizadas para coletar as respostas com as empresas: contato com associações de empresas, coleta via *LinkedIn*<sup>®</sup>, aplicação do questionário com executivos em cursos de pós-graduação da área, e contato direto do pesquisador com algumas empresas do setor.

#### 3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento para a coleta dos dados foi um questionário auto-preenchido. O mesmo foi disparado por e-mail e devolvido automaticamente quando o respondente finalizava o preenchimento. O questionário foi dividido em quatro blocos: (a) Inovatividade; (b) Desenvolvimento e Implementação da Estratégia de Marketing; (c) Desempenho Organizacional; e (d) Caracterização da Empresa e do Respondente.

A primeira fase na elaboração do questionário envolveu a busca pelas escalas adequadas aos constructos que foram medidos. Para a mensuração da *inovatividade* escolheu-se a escala de Hurley e Hult (1998), pois os autores são precursores no estudo da inovatividade como um elemento da cultura da organização, e diversos pesquisadores que seguem essa vertente adotam os indicadores utilizados por eles.

As questões que abordam o processo de estratégia de marketing são oriundas do trabalho de Menon et al. (1999), que apresenta um modelo de processo de estratégia de marketing composto de sete elementos, envolvendo as etapas de formulação e implementação das estratégias de marketing. Para o presente trabalho, a única alteração realizada foi na escala que mede o *comprometimento de recursos para a estratégia*. Menon et al. (1999) modificaram a escala original de Ramanujan, Venkatraman e Camillus (1986) sobre a disponibilização de recursos para o planejamento estratégico, de modo que se adequasse à realidade da sua pesquisa. Optou-se por retomar a escala original

e mesclar com a que foi utilizada por Menon et al. (1999). Dessa maneira, um dos indicadores de uso adequado de recursos foi eliminado (para evitar multicolinearidade) e outros dois itens foram trazidos da escala original: (a) o número de pessoas trabalhando no projeto; e (b) o tempo dedicado pelos gerentes ao projeto.

O desempenho organizacional foi medido através de 11 indicadores, que envolveram resultados financeiros, de mercado e de inovação. Os indicadores de desempenho de mercado e financeiro foram retirados da escala de Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013). A escala foi adaptada de modo que o indicador de ‘*rentabilidade*’ fosse retirado para evitar confusões por parte dos respondentes com o termo ‘*lucratividade*’. Em seu lugar inseriu-se o indicador ‘*retorno sobre investimentos*’ que tem como base a escala de mensuração de desempenho de Vorhies e Morgan (2005), e pode refletir melhor a realidade das empresas pesquisadas, visto que as mesmas trabalham com tecnologia e costumam investir em novos projetos. Pelo fato de as empresas pesquisadas formarem um grupo que tem apresentado crescimento relevante nos últimos anos (ABES, 2014), optou-se por inserir mais dois indicadores de desempenho que pudessem refletir esse tipo de ascensão: (a) a taxa de crescimento frente aos concorrentes (Keskin, 2006); e (b) o aumento de vendas dentro da carteira de clientes (VORHIES; MORGAN, 2005).

Os resultados relacionados à inovação foram encontrados na escala de Ngo e O’Cass (2012). Os autores pesquisaram o impacto direto da orientação para o mercado nas capacidades de marketing e na capacidade de inovação das empresas, e indireto sobre os resultados relacionados à inovação e aos clientes. Optou-se ainda por inserir mais um indicador na escala de desempenho de inovação oriundo do trabalho de Langerak, Hultink e Robben (2004). Trata-se do sucesso de novos produtos, visto que a escala de Ngo e O’Cass (2012) mede exclusividade, qualidade, originalidade e quantidade de novos produtos, mas não determina se esses novos produtos colocados no mercado obtiveram sucesso de vendas e retorno para a empresa.

Os três constructos apresentados foram medidos utilizando-se escalas de 10 pontos, sendo que o respondente podia escolher qualquer ponto entre 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente) a julgar as afirmações feitas. Todas as escalas foram convertidas para 10 pontos pois segundo Malhotra (2001, p. 258) quanto maior o número de categorias da escala, mais refinada é a discriminação possível entre os objetos de estímulo.

Após a escolha e tradução das escalas, iniciou-se o processo de validação do instrumento de pesquisa, detalhado nas próximas duas subseções.

#### a) Validação com Acadêmicos

O processo de escolha das escalas, tradução das mesmas e adequação da linguagem à realidade da população de empresas estudadas foi acompanhado por duas professoras pesquisadoras, responsáveis por projetos de pesquisa sobre o tema desenvolvido no presente trabalho. Uma das professoras teve participação relevante na adequação da escala de Menon et al. (1999), visto que foi utilizada em sua tese de doutorado, trazendo algumas contribuições em relação à maneira correta de apresentar algumas questões e o vocabulário mais adequado para o contexto brasileiro.

Com a primeira versão do questionário pronta, foi realizada a segunda rodada de validação acadêmica. Dessa vez a professora doutora realizou a análise minuciosa das questões juntamente com o pesquisador pontuando cada constructo, seus enunciados e indicadores. Nessa segunda rodada também foram realizadas mais algumas alterações para adequar o vocabulário à realidade das empresas estudadas. Essa etapa da validação deu origem à **Versão 1** do questionário, presente no Apêndice B.

#### b) Validação com Especialistas

Após a elaboração do questionário com a supervisão das duas pesquisadoras, iniciou-se a etapa de validação do mesmo com especialistas da área de TI, para possíveis ajustes quanto aos indicadores e ao vocabulário utilizado nas questões, de modo que não houvesse dificuldades no momento do preenchimento para os respondentes. Foram realizadas duas entrevistas com esta finalidade.

A primeira entrevista com especialista ocorreu dia 1º de julho de 2014, com duração de 2 horas. O entrevistado é especialista em Marketing Estratégico e Tecnologia da Informação com mais de 25 anos de experiência no mercado, possui Mestrado em

Informática Industrial, atua como professor em programas de pós-graduação (MBA) de universidades em Curitiba e é CEO de uma empresa desenvolvedora de *softwares*.

A primeira observação em relação ao questionário foi o seu tamanho. De acordo com o especialista, poucas pessoas estariam dispostas a responder um questionário tão longo, tendo como agravante o envio por e-mail, que facilitaria a recusa em responder. Ele sugeriu a diminuição do mesmo e a realização da coleta pessoalmente, seguindo a estrutura de uma entrevista, enriquecendo o teor dos dados coletados, mesmo que isso gerasse uma quantidade menor de respostas. Devido ao caráter quantitativo da pesquisa, essa sugestão não pode ser acatada.

A segunda observação teve como foco o constructo *desempenho organizacional*. Os indicadores de desempenho não foram alvos de nenhuma consideração, porém o especialista apontou a necessidade de ligar a questão da inovação e das atividades de marketing com o desempenho, de modo que o respondente julgasse os elementos de desempenho sob a perspectiva do que estava sendo pesquisado, caso contrário, poder-se-ia chegar a conclusões equivocadas. Por exemplo, o aumento nas vendas poderia estar atrelado a outra característica organizacional, que não a inovação ou as técnicas de marketing, segundo o especialista. Dessa maneira, optou-se por introduzir as questões sobre desempenho com a seguinte frase: “*Considerando as atividades de marketing e inovação da sua empresa...*”, assim, o respondente saberia que deveria julgar o desempenho em relação a essas atividades.

Na escala de inovatividade, o especialista sugeriu três alterações. A primeira referiu-se à repetição da frase “Na minha empresa...” no início de todos os indicadores na **Versão 1** do questionário. Ele sugeriu que essa frase fosse introduzida como parte do enunciado.

A segunda alteração referiu-se à mudança da palavra “penalizadas” do indicador INOV 1.3 por “criticadas”, pois segundo ele, não é comum o funcionário receber uma penalização (desconto no salário, diminuição de benefícios) se uma ideia não deu certo, mas pode ocorrer de outras pessoas criticarem essa falha caso a empresa não tenha uma cultura de apoio a novas ideias.

E a terceira alteração envolveu o indicador INOV 1.5 que, segundo ele, deveria se concentrar na aversão à mudança e não na questão do risco. Para o especialista, empresas inovadoras são aquelas dispostas a mudar. Se encontrarmos traços de “medo de

mudanças” isso indicaria que a empresa não gosta de se arriscar em novos projetos (pois tem aversão à mudança). Essa seria uma forma mais clara de abordar a questão do risco nesse tipo de empresa. As afirmações do especialista sobre a mudança confirmam-se nas palavras de Robert (1995, p. 45) que afirma: “[...] as empresas inovadoras... não veem a mudança como algo ruim, mas, ao contrário, como uma fonte constante de oportunidades de novos produtos e mercados [...]”. Assim, as três sugestões do especialista referentes à inovatividade foram introduzidas no questionário (ver *Versão 1/Versão 2* – Apêndices B e C).

A entrevista com o segundo especialista ocorreu dia 07 de julho de 2014, com duração de 50 minutos. Entre as especialidades do segundo avaliador estão: Gestão da Informação, Redes de Colaboração e Gestão e Resultados da Inovação. Atua como Professor Coordenador de cursos de pós-graduação e possui doutorado em Ciência da Informação pela UFMG. A entrevista com o segundo avaliador foi realizada via *Skype*®.

Em alguns pontos o segundo avaliador tinha posicionamentos diferentes a respeito das afirmações realizadas pelo primeiro especialista. O segundo avaliador não considera que o questionário esteja extenso. De acordo com ele, é comum o desenvolvimento de questionários maiores que esse para pesquisas acadêmicas. Outra questão levantada pelo primeiro especialista e rebatida pelo segundo, foi a quantidade de indicadores de cada variável. Para o segundo avaliador o instrumento continha quantidade razoável de indicadores, levando-se em consideração que durante as análises estatísticas alguns indicadores podem ser excluídos. Sendo assim, a aplicação de um questionário muito enxuto poderia gerar problemas futuros durante a análise dos resultados.

Não houve considerações sobre o conteúdo dos constructos. De acordo com ele, as questões estavam alinhadas à realidade de empresas de tecnologia, não apresentando possibilidade de má interpretação das perguntas por parte dos respondentes.

O segundo avaliador deixou como sugestão a inserção de duas perguntas dicotômicas (sim ou não) na seção de caracterização da empresa: (1) Existe um departamento de P&D na empresa? (2) Existe um departamento de marketing na empresa? Para ele, essas duas questões poderiam ser úteis no momento da análise, como fatores que podem influenciar os resultados, por exemplo, empresas que possuem esses departamentos podem ser mais inovadoras do que empresas que não possuem.



Outra pergunta sugerida para inserção foi o tempo de atuação da empresa no mercado. Esse tipo de informação pode ser interessante para identificar *startups* e a relação delas com o nível de inovação. Para ele, as empresas desenvolvedoras de software são inovadoras, podem atuar sob demanda da indústria, mas precisam de inovação para resolverem os problemas que são apresentados, e entregar novos produtos para as empresas clientes. Sendo que as *startups* representariam as empresas mais inovadoras nessa categoria.

Como os dois primeiros especialistas foram divergentes em alguns pontos, o questionário foi enviado para a análise e considerações de mais uma especialista, dessa vez, sem a presença dos pesquisadores. A última avaliadora tem 19 anos de experiência na área de Tecnologia da Informação, sendo 15 anos na Administração Pública Estadual. Há 7 anos atua na gestão de equipes de desenvolvimento de *software*, de infraestrutura e suporte ao desenvolvimento. Formada Bacharel em Informática pela UFPR com especialização em *Software Livre*. Atua coordenando equipes de desenvolvimento de *softwares* com mais de 30 profissionais, entre analistas e desenvolvedores, com atuação no desenvolvimento de sistemas para as Secretarias de Estado do Paraná.

Segundo ela, os termos utilizados nas questões estão adequados ao vocabulário empregado pelos profissionais da área de TI, não havendo problemas no entendimento do conteúdo das mesmas.

A especialista somente apontou a necessidade de ajustar a maneira como as questões sobre “Qualidade da Comunicação” (QC8) estavam sendo apresentadas. Para ela, não estava claro entre quem a comunicação se desenvolve. Que tipo de comunicação a escala buscava medir. Por exemplo: a questão QC 8.1 “a equipe envolvida com a estratégia manteve interação contínua” falhava em apontar se a comunicação sendo medida era intra-equipe (entre os membros da equipe de desenvolvimento de produtos) ou inter-equipes (entre os membros da equipe de desenvolvimento de produtos com outras equipes da empresa).

Na questão QC 8.2 - “os objetivos e metas da estratégia foram claramente comunicados” - a especialista sentiu falta de indicação do destino da comunicação, ou seja, para quem a comunicação estava sendo feita: para a equipe, para a empresa, para a gestão, para a direção? Segundo ela, dependendo de qual comunicação pretendia-se

avaliar, poderia ser incluído no enunciado da questão o tipo de comunicação: qualidade de comunicação entre as equipes, qualidade de comunicação da equipe na empresa, etc.

As sugestões da especialista foram consideradas, e algumas modificações foram realizadas no texto das questões QC 8.1 e QC 8.2. Após a etapa de validação com especialistas, o questionário (***Versão 2***) foi enviado para pré-teste.

### **3.5.2 Pré-Teste**

O pré-teste do questionário foi realizado entre os dias 18 e 28 de julho de 2014. Dos oito questionários enviados, quatro foram respondidos, mas um foi invalidado pois não estava corretamente preenchido.

Os participantes conseguiram preencher as respostas dentro do tempo estimado, 15 minutos. Não houve nenhuma observação quanto ao conteúdo das perguntas, somente um respondente declarou ter tido dificuldade em responder as questões sobre comunicação e integração, referentes ao processo de estratégia de marketing, pois contava com um quadro muito reduzido de funcionários.

Algumas alterações foram realizadas no questionário após o pré-teste, todas elas no último bloco – Caracterização da Empresa. As opções de resposta da questão “*Qual é a área de atuação dos clientes?*” foram reorganizadas de acordo com as opções apresentadas no relatório ABES 2014 sobre o mercado de software e serviços. A questão seguinte, “*Qual a principal oferta da empresa?*” também foi modificada, incluindo-se na resposta a opção *hardware* que não aparecia na versão 2 (pré-teste) do questionário. E foi adicionada uma questão para que o participante indique a localização (UF) da empresa, afim de possibilitar comparações se os resultados forem diferentes dependendo do estado onde a empresa está localizada.

Após essas pequenas alterações, o questionário (***Versão Final*** – Apêndice A) foi enviado para as empresas. A coleta teve início no dia 29 de Julho de 2014, e foi realizada até o dia 24 de Outubro de 2014, somando assim, 88 dias de coleta de dados.

### 3.5.3 Técnicas de Coleta de Dados

Como destacado anteriormente, o instrumento de coleta de dados contou com perguntas fechadas, que facilitaram a tabulação e análise. As perguntas fechadas também tornam o processo de preenchimento mais prático, visto que o respondente não precisa imaginar as respostas, só precisa escolher uma entre as opções disponíveis (BABBIE, 2003)

Antes da coleta de dados com a amostra, foi realizado o pré-teste do questionário, pois algumas escalas foram adaptadas/traduzidas e necessitaram de ajustes para melhor compreensão por parte do respondente (GIL, 2002). Tanto o pré-teste, como a coleta de dados, foram realizados através da plataforma digital de pesquisa QUALTRICS®.

A coleta de dados envolveu quatro estratégias de contato com os respondentes: (a) direto com as empresas (e-mail e telefone); (b) através de associações de empresas; (c) via *LinkedIn*®; e (d) em cursos de pós-graduação da área tecnologia da informação.

As empresas contatadas diretamente, recebiam um e-mail ou telefonema com a explicação sobre a pesquisa. Se aceitassem participar, um *link* para o questionário era enviado ao responsável pelas atividades de marketing da empresa, ou para o proprietário/sócio, em caso de pequenas empresas. Essa primeira etapa de coleta foi realizada com empresas indicadas durante o desenvolvimento do questionário, por exemplo, através dos especialistas entrevistados.

A segunda estratégia foi o contato com associações do setor: APL TI de Londrina, Software by Maringá, APL TI Curitiba, Parque de Software, ASSESPRO. Foi realizado o contato com as associações explicando a pesquisa e solicitando uma reunião com a diretoria para pedir colaboração no estudo. Quando essa solicitação era aceita o *link* era encaminhado para a diretoria, que repassava aos associados. As associações que apoiaram a pesquisa foram: *Software by Maringá* (Maringá-PR) e APL TI Curitiba (Curitiba – PR).

A terceira estratégia foi o contato com empresas via *LinkedIn*®. A busca por respondentes ocorreu através de grupos profissionais na rede social. Após encontrado determinado grupo, por exemplo, grupo de “Especialistas em TI”, o pesquisador solicitava acesso ao grupo para o mediador. Após aceita a solicitação, o pesquisador obtinha acesso à lista de integrantes do grupo, de maneira que era possível encontrar quais

profissionais trabalhavam em, ou eram proprietários/sócios de, empresas de TI. O contato era feito através de mensagem enviada via plataforma do próprio *site*.

Por fim, a quarta estratégia de coleta foi o contato gestores em cursos de pós-graduação na área de TI, por exemplo, o Mestrado Profissional em Desenvolvimento de Tecnologias do LACTEC. Foi enviada uma solicitação por e-mail aos coordenadores dos cursos para que a pesquisa pudesse ser aplicada com os alunos. Essa estratégia de pesquisa contou com a aplicação pessoal, com questionários impressos, em sala de aula. Os alunos que fossem proprietários/sócios ou tivessem cargos de gerência em empresas de TI, eram convidados a participar da pesquisa.

Vale destacar que, apesar de terem sido enumeradas, as estratégias de coleta não foram aplicadas em sequência, as abordagens foram desenvolvidas simultaneamente entre os meses de agosto e outubro de 2014.

### 3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após o término da coleta de dados, iniciou-se o processo de análise dos mesmos. A primeira etapa consistiu da purificação das informações. O envio do questionário para 1103 empresas resultou em 160 questionários preenchidos, uma taxa de retorno de 14,5%, considerada normal para esse tipo de técnica de coleta de dados, segundo Mattar (2012).

A primeira tarefa na purificação das respostas foi a busca por *missing values*, questionários que não estivessem completamente preenchidos, impossibilitando o teste de todas as hipóteses da pesquisa, o que resultou na eliminação de 06 casos. Na sequência, foram excluídos todos os questionários de microempresas (entre 01 e 09 funcionários), e de empresas de grande porte (mais de 100 funcionários). Essa etapa da purificação resultou na exclusão de 38 questionários, atendendo ao requisito do estudo, de pesquisar pequenas e médias empresas. Em seguida, foram eliminados 07 questionários de respondentes que declararam não estarem vinculados às atividades de marketing da empresa, impossibilitando a participação na presente pesquisa. Após essa primeira rodada de purificação, 109 questionários foram considerados válidos para o estudo.

Os dados dos 109 casos foram então submetidos aos testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* no *software* estatístico *SPSS 21*. Como os

resultados dos testes foram significativos, para todos os indicadores valor  $p < 0,05$ , pode-se dizer que os dados são não-normais (FIELD, 2009). As análises dos *Boxplots* apontaram que os casos nº 06, 25, 56 e 67 da base de dados eram *outliers* em quatro variáveis: inovatividade, análise situacional, ênfase em ativos e capacidades de marketing e comprometimento de recursos para a estratégia. Segundo Field (2009), ao analisar seus dados o pesquisador deve estar ciente que casos atípicos (*outliers*) podem introduzir tendenciosidades no modelo, distorcendo a média e inflacionando o desvio padrão. Desta forma, optou-se por excluir esses quatro casos com valores atípicos.

O processo de purificação culminou na eliminação de 55 casos. Assim, no total, a amostra final utilizada no presente estudo foi de 105 respondentes.

A análise dos dados passou então para a fase dos testes estatísticos. Primeiramente, foram realizadas as estatísticas descritivas dos dados, com o objetivo de entender o comportamento de cada variável. Foram analisados os valores mínimo e máximo de cada indicador, a média, o desvio padrão e a variância.

Na sequência foi realizada a avaliação das escalas utilizadas, por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE). A análise fatorial dos constructos teve como objetivo verificar o agrupamento dos indicadores, para que fosse possível realizar o teste das hipóteses de acordo com o modelo proposto.

Para garantir que a matriz de dados estivesse adequada à aplicação da análise fatorial, foi necessário observar os resultados do teste de esfericidade de *Bartlett* ( $\text{sig.} < 0,05$ ), que verifica se existe alguma relação entre as variáveis, e o KMO, que varia de 0 a 1, alcançando 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis. O valor do KMO pode ser interpretado com as seguintes orientações: 0,80 ou acima = admirável; 0,7 ou acima = mediano; 0,60 ou acima = medíocre; 0,50 ou acima = ruim; abaixo de 0,5 = inaceitável (HAIR et al, 2005).

O método de extração aplicado às escalas do presente trabalho foi a *Fatoração do Eixo Principal*. Costello e Osborne (2005) defendem esse método de extração pois, segundo eles, a Análise de Componentes Principais (que é o método mais utilizado em pesquisas) é melhor empregada quando o objetivo é a simples redução de dados. Os autores ainda defendem que, quando a normalidade não é observada nos dados, o método de extração mais indicado é Fatoração do Eixo Principal em comparação à Análise dos Componentes Principais.

Após a extração, a rotação oblíqua (OBLIMIN) foi aplicada às matrizes de componentes. A rotação tem o objetivo de simplificar e esclarecer a estrutura dos dados, chegando-se a um padrão fatorial mais simples e teoricamente mais significativo (COSTELLO; OSBORNE, 2005; HAIR et al, 2005). Aplicou-se a rotação oblíqua, pois a mesma permite que os fatores se correlacionem, enquanto a rotação ortogonal produz fatores não correlacionados. Segundo Costello e Osborne (2005) em “[...] Ciências Sociais espera-se alguma correlação entre os fatores, pois o comportamento de indivíduos raramente é dividido em unidades cuidadosamente separadas que são independentes umas das outras [...]” (COSTELLO; OSBORNE, 2005, p.03), justificando, assim, a escolha da rotação oblíqua para este trabalho.

Na análise das comunalidades foram validados resultados a partir de 0,40, que apesar de baixos, são considerados normais em estudos sociais (COSTELLO; OSBORNE, 2005). E as cargas fatoriais acima de 0,55 foram consideradas significantes, seguindo as indicações de Hair et al. (2005) e Field (2009), para amostras de 100 casos. Indicadores com valores inferiores a esses foram retirados da análise.

Após a Análise Fatorial Exploratória de todos os constructos, realizou-se o teste de confiabilidade das escalas. Segundo Malhotra (2001), a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas de determinada característica, e é mensurado através do Alfa de Cronbach.

A segunda etapa dos testes estatísticos teve o objetivo de avaliar as hipóteses da pesquisa, por meio de Análise Fatorial Confirmatória. No presente trabalho essa etapa foi desenvolvida com o auxílio do *software* estatístico SMART PLS 2.0. De acordo com Lowry e Gaskin (2014), existem dois tipos de Modelos de Equações Estruturais (usados para análises confirmatórias): um é baseado em covariância e é conhecido como SB-SEM, geralmente calculado nos *softwares* LISREL e AMOS; e o outro é baseado nos quadrados mínimos parciais e é chamado de PLS (*Partial Least Squares*).

Segundo Gefen, Straub e Boudreau (2000), o objetivo da técnica PLS é mostrar que a hipótese alternativa é significativa, ou seja, permite que o pesquisador rejeite a hipótese nula, baseando-se no *Valor-T*, que deve ser superior a 1,96. Lowry e Gaskin (2014) afirmam que, se o caminho for considerado estatisticamente significativo, pode-se dizer que o modelo estatístico demonstrou suporte à hipótese expressa no caminho, validando assim, a proposição teórica contida na referida hipótese.

Antes de testar as hipóteses, porém, foi necessário avaliar o modelo de mensuração, ou seja, verificar se o modelo analisado preenchia os requisitos de confiabilidade, e de validades convergente e discriminante.

A confiabilidade foi testada por meio da mensuração da Confiabilidade Composta (do Inglês, CR ou *Composite Reliability*), que mede a consistência interna do constructo, e é uma alternativa ao Alfa de Cronbach, que é sensível ao número de indicadores da escala (HAIR et al., 2014). O nível geralmente aceito para um CR adequado é 0,70 (FORNELL; LARCKER, 1981).

A validade convergente foi determinada pela mensuração do AVE (do inglês, *Average Variance Extracted*) e dos valores dos carregamentos dos indicadores. A Variância Média Extraída é o valor médio do quadrado dos carregamentos dos indicadores associados a determinado constructo, sendo que o limite mínimo aceitável é 0,50 (HAIR et al., 2014). Os carregamentos dos indicadores (*Outer Loadings*) determinam a contribuição absoluta de determinado item à variável latente à qual está vinculado, devendo ser maior que 0,50 para ser mantido na análise (HAIR et al., 2014).

A Validade discriminante é demonstrada comparando-se a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) com as correlações das demais variáveis latentes. Se os valores diagonais forem maiores que qualquer outra correlação, isso indica que existe validade discriminante. Se essa condição não é atingida, ou seja, se as correlações são maiores que os valores diagonais, significa que o AVE é menor que a variância compartilhada com as outras variáveis latentes (LOWRY; GASKIN, 2014).

Na seção 5 – *Apresentação e Discussão dos Resultados* - são demonstrados os resultados da estatística descritiva dos dados e da Análise Fatorial Exploratória, seguidos dos testes confirmatórios desenvolvidos com o auxílio do software SMART PLS 2.0.

A próxima seção do trabalho apresenta o contexto no qual a pesquisa foi realizada, o setor de tecnologias da informação e comunicação. São destacados os dados do setor no Brasil, por regiões e por estados, os números que apontam crescimento do setor nos últimos anos, o contingente que as empresas empregam, o faturamento, entre outras informações, caracterizando a população estudada. Ainda na mesma seção, são apresentados os dados das empresas participantes da pesquisa, com destaque para a caracterização dos respondentes.

#### 4 CONTEXTO – SETOR DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

O setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), contexto no qual a presente pesquisa foi aplicada, não aparece como uma categoria específica na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0), organizada pelo Governo Federal. Na cartilha CNAE, pode-se perceber que muitas das atividades desenvolvidas pelas empresas TIC estão compiladas na seção J, referente às atividades de Informação e Comunicação, mais especificamente nas divisões 62 (Atividades dos serviços de tecnologia da informação) e 63 (Atividades de prestação de serviços de informação).

Reconhecendo a importância do setor TIC para a economia nacional, e seguindo resoluções de países que buscam indicadores comuns para a mensuração das atividades de Tecnologia e Comunicação, a cartilha CNAE traz como anexo um agregado alternativo que compila todas as atividades do setor TIC da forma como foram estabelecidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). As atividades são divididas em: (a) indústrias de transformação TIC; (b) comércio TIC; e (c) serviços TIC. As empresas participantes do presente trabalho estão enquadradas em pelo menos uma dessas categorias. O quadro 6 detalha todas as atividades econômicas presentes em cada categoria.

Quadro 6 – Atividades do Setor TIC.

<b>Indústrias de Transformação TIC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fabricação de componentes eletrônicos</li><li>• Fabricação de equipamentos de informática</li><li>• Fabricação de periféricos para equipamentos de informática</li><li>• Fabricação de equipamentos transmissores de comunicação</li><li>• Fabricação de aparelhos telefônicos</li><li>• Fabricação de aparelhos de recepção, reprodução, gravação e amplificação de áudio e vídeo</li><li>• Fabricação de mídias virgens, magnéticas e ópticas</li></ul>
<b>Comércio TIC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática</li><li>• Comércio atacadista de componentes eletrônicos e equipamentos de telefonia e comunicação</li></ul>

(CONTINUA)



Serviços TIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis</li> <li>• Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis</li> <li>• Telecomunicações sem fio</li> <li>• Operadoras de televisão por assinatura por cabo</li> <li>• Operadoras de televisão por assinatura por micro-ondas</li> <li>• Telecomunicações por satélite</li> <li>• Operadoras de televisão por assinatura por satélite</li> <li>• Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda</li> <li>• Consultoria em tecnologia da informação</li> <li>• Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação</li> <li>• Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de provedores na internet</li> <li>• Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet</li> <li>• Reparação e manutenção de computadores e equipamentos periféricos</li> <li>• Reparação e manutenção de equipamentos de comunicação</li> </ul>

Fonte: Classificação Nacional de Atividades Econômicas

#### 4.1 PANORAMA BRASILEIRO DO SETOR TIC

Nos últimos anos, o Brasil tem se estabelecido como um polo mundial de empresas do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), em 2013 o crescimento dos investimentos em Tecnologia da Informação no Brasil foi expressivo, com um aumento de 15,4% em relação ao ano anterior. O país também se destacou, ficando entre os dez maiores crescimentos setoriais e na 7ª posição em investimentos em TI no mundo.

Esta indústria tem plena capacidade de continuar se desenvolvendo, de acordo com o relatório anual da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), impulsionada pelos investimentos privados e pelo apoio governamental, como a desoneração na folha de pagamentos e o programa de incentivo à indústria de software que disponibilizará R\$500 milhões até 2015 para o desenvolvimento de projetos no país. Os incentivos e investimentos nos mais diversos setores da economia fomentam a indústria de TIC, pois a tecnologia é tida como instrumento facilitador e de aumento da produtividade, negócios e receita (BRASSCOM, 2013).

Segundo o relatório da BRASSCOM (2013), o Brasil conta, atualmente, com 40 polos de tecnologia implantados, e pelo menos o dobro desse montante está em formação. O plano do governo federal que disponibiliza recursos para empresas TIC prevê que R\$40 milhões serão destinados às empresas *startups*, e pelo menos R\$ 446 milhões para empresas que já atuam no segmento desenvolverem softwares no país para os setores de óleo e gás, defesa, energia, mineração, meio ambiente, finanças e telecomunicações. O objetivo do plano é dobrar a produtividade, o faturamento e os empregos das empresas de TI.

O mercado doméstico de TIC, que inclui empresas de hardware, software e serviços, movimentou 61,6 bilhões de dólares em 2013, representando 2,74% do PIB brasileiro e 3% do total de investimento de TI no mundo. Deste valor, 10,7 bilhões vieram do mercado de software e 14,4 bilhões do mercado de serviços, sendo que a soma destes dois segmentos já superou 40% do mercado total de TI no Brasil (ABES, 2014). A tabela 01 traz os valores movimentados pelas empresas no mercado interno e referente às exportações para os segmentos de hardware, software e serviços em 2013.

Tabela 01: Faturamento Total Do Setor Tic No Brasil – 2013 (U\$S Milhões)

	<b>Mercado Doméstico</b>	<b>Exportação</b>	<b>Total</b>
<b>Software</b>	10.736	209	10.945
<b>Serviços</b>	14.405	598	15.003
<b>Hardware</b>	36.472	360	36.832
	<b>61.613</b>	<b>1.167</b>	<b>62.780</b>

Fonte: Mercado Brasileiro de Software, ABES (2014)

Como pode ser observado, o montante de exportações é bem menor que o mercado interno. No ano de 2013 foram vendidos 360 milhões de dólares em hardware, 209 milhões de dólares em softwares e 598 milhões de dólares em serviços, totalizando 1,16 bilhão de dólares em exportações.

Sobre o aquecimento do setor de TICs, a ABES (2014) aponta que as empresas de software tiveram um crescimento de 13,5% comparado ao ano anterior. Já o setor de serviços apresentou um crescimento mais modesto, com aumento de 7,7% em comparação ao ano de 2012. No conjunto, software e serviços tiveram um crescimento de 10,1%, acima da maioria dos setores da economia brasileira, e maior que o crescimento do PIB, que ficou próximo de 2,3% em 2013.

No contexto latino-americano, o Brasil é o país com o maior mercado interno no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. Sozinho, o país representa 47,4% de participação do valor total de 130 bilhões de faturamento no bloco, seguido do México, Argentina e Colômbia. A tabela 02 detalha esses resultados.

Tabela 02: Mercado Latino-Americano de TI 2013 – (US\$ Bilhões)

	<b>Mercado Interno</b>	<b>Participação na América Latina</b>
Brasil	61,6	47,4%
México	22,1	17%
Argentina	9,5	7,3%
Colômbia	7,6	5,9%
Outros	29,1	22,40%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Mercado Brasileiro De Software, ABES (2014)

No mercado brasileiro, o destaque é a região sudeste. Os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, movimentaram 63,91% do mercado interno, ou seja, um faturamento de aproximadamente 39,3 bilhões de dólares em 2013. A região Centro-Oeste aparece na segunda posição com participação de 13,21% no mercado nacional. A região Sul contribui com 12,31% desse montante, seguida da região Nordeste, com 8,41%. A região Norte, que apresenta a menor participação, movimentou 1,3 bilhão de dólares em 2013, totalizando 2,17% do mercado nacional de TI. A participação de cada região em relação à comercialização de softwares, serviços e hardware é detalhada na tabela 03.

Tabela 03: Comercialização de Software, Hardware e Serviços por Regiões no Brasil em 2013

<b>Região</b>	<b>Hardware</b>	<b>Software</b>	<b>Serviços</b>	<b>Total</b>
Norte	2,40%	2,23%	2,17%	2,17%
Nordeste	8,12%	8,68%	8,54%	8,41%
Sul	11,58%	13,43%	12,41%	12,31%
Centro-Oeste	13,93%	10,03%	13,73%	13,21%
Sudeste	64,23%	64,63%	63,16%	63,91%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Mercado Brasileiro De Software, ABES (2014).

Apesar de figurar na terceira posição no mercado interno de TI, a região Sul tem se destacado no desenvolvimento do setor TIC. Segundo Previdelli e Laps (2014), nenhum outro setor cresce tão rapidamente nos três estados da região sul quanto o de tecnologia. Por exemplo, Santa Catarina tem mais de 1600 empresas nesse ramo que faturam 1 bilhão de reais e empregam 16.800 pessoas. No Rio Grande do Sul houve aumento na procura por profissionais nas áreas de sistemas, informática e internet nos últimos anos. E os números do Paraná também são positivos, com destaque para a capital, Curitiba, que em cinco anos dobrou o número de empresas de TI, impulsionando o mercado de desenvolvimento de software e aplicativos e empregando um contingente de aproximadamente 9 mil pessoas.

Em nível nacional, o setor TIC gera aproximadamente 1,3 milhão de empregos diretos e indiretos, tanto nas empresas de TI e Comunicação, como em empresas de outros setores da economia que utilizam profissionais de TI em seus quadros internos de funcionários (BRASSCOM, 2013).

E a tendência é que o número de empresas aumente, o que impulsionará a oferta de empregos. Segundo o relatório de tendências de BRASSCOM (2013), estima-se que em 2022 haverá um *déficit* de aproximadamente 700.000 profissionais no mercado de tecnologia da informação e comunicação no Brasil.

Esse crescimento será impulsionado pelo desenvolvimento e aprimoramento de novas tecnologias como as interfaces móveis, social, de análise de dados, *Big Data* e *Cloud*. Os especialistas apontam que o surgimento cada vez mais rápido das tecnologias, associado ao aumento da classe média em escala mundial, que está cada vez mais disposta a consumir esses tipos de produtos, fará com que o crescimento do setor TIC continue sendo maior que o PIB mundial nos próximos anos (BRASSCOM, 2013).

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa é composta de 105 empresas do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Como a população abrange as empresas TIC brasileiras, chegou-se à uma amostra heterogênea, com empresas de várias regiões do país. Na tabela 04 é possível observar a predominância de respondentes no Estado do Paraná (PR), com 43 casos. Esse número superior é resultado dos esforços de pesquisa

que se concentraram no Estado, através do contato direto com as empresas e associações paranaenses. As outras respostas foram coletadas, em sua maioria, via *LinkedIn*<sup>®</sup>, possibilitando maior dispersão geográfica entre os respondentes. É interessante notar que os estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, todos da região sudeste, tiveram participação relevante na pesquisa, confirmando o estágio de desenvolvimento do setor TIC na região, assim como apontou o relatório da ABES (2014).

Tabela 04: Distribuição Geográfica das Empresas Participantes da Pesquisa

<b>Estado (UF)</b>	<b>nº de empresas</b>	<b>%</b>
PR	43	40,95%
SP	22	20,95%
RJ	15	14,29%
RS	10	9,52%
MG	6	5,72%
Outros	9	8,57%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para a presente pesquisa, foram selecionadas empresas de pequeno e médio porte, seguindo a classificação de tamanho para comércio e serviço do SEBRAE. A criação das faixas é baseada no número de funcionários da empresa: empresas de pequeno porte tem entre 10 e 49 funcionários, enquanto empresas de porte médio tem entre 50 e 99 funcionários. A tabela 05 resume a configuração da amostra em relação ao tamanho das empresas.

Tabela 05: Tamanho das Empresas Participantes da Pesquisa

<b>Tamanho</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Pequena	70	67%
Média	35	33%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A tabela 06 apresenta a divisão das empresas de acordo com a principal oferta para o mercado. Os destaques são para as empresas produtoras e/ou comercializadoras de

softwares (59,5%) e para as empresas prestadoras de serviços de TI (47,6%). Somente 2,9% das empresas participantes produzem ou comercializam hardware.

Tabela 06: Principal oferta das empresas ao mercado

<b>Oferta</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Serviços	50	47,6%
Software	52	49,5%
Hardware	3	2,9%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Analisando-se os mercados atendidos pelas empresas TICs, percebe-se a predominância de negócios com o setor de serviços, representando 49,5% do total. Em segundo lugar aparece o setor de manufatura, com 18,1%, seguida do varejo, com 15,2%. O setor menos atendido pelas empresas da amostra é a agroindústria, somando somente 1%. Os dados dos outros setores aparecem na tabela 07.

Tabela 07: Principais mercados consumidores das empresas

<b>CLIENTES</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Manufatura	19	18,1%
Serviços	52	49,5%
Varejo	16	15,2%
Governo	9	8,6%
Agroindústria	1	1,0%
Finanças	6	5,7%
Oleo e Gás	2	1,9%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2015)

A maior parte da amostra é formada por organizações consolidadas no mercado, 71% das empresas participantes atuam há mais de 10 anos, mostrando que o tempo de funcionamento pode não interferir no tamanho da empresa na área de tecnologia, afinal, todas as empresas participantes são classificadas como pequenas ou médias. Esse dado reflete os resultados do relatório ABES (2014), que demonstra que apenas 1,3% das empresas TIC são de grande porte, apesar de atuarem há muito tempo no mercado. A tabela 08 detalha o número de empresas de acordo com o tempo de atuação no mercado.

Tabela 08: Tempo de atuação no mercado das empresas pesquisadas

<b>Tempo</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Até 2 anos	4	4%
Entre 3 e 5 anos	10	9%
Entre 6 e 10 anos	17	16%
Entre 11 e 15 anos	30	29%
Entre 16 e 20 anos	25	24%
Mais de 21 anos	19	18%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Como a pesquisa se desenvolveu em torno das atividades de marketing das empresas, no instrumento de coleta de dados, era solicitado que os respondentes indicassem o cargo que ocupavam na empresa participante. Essa informação pode ser relevante pois traz um retrato de como as atividades de marketing são tratadas pelas empresas de pequeno e médio porte do setor TIC. Perguntava-se aos respondentes, também, se eles participavam diretamente do processo de formulação e implementação das estratégias de marketing, para determinar se os mesmos tinham domínio sobre o assunto sendo pesquisado.

Tabela 9: Cargo dos respondentes

<b>Cargo</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>% da amostra</b>
Diretor Geral	23	21,9%
Gerente Geral	16	15,2%
Sócio/Proprietário	11	10,5%
Consultor	11	10,5%
CEO	9	8,6%
Diretor Comercial	7	6,7%
Gerente Comercial	5	4,8%
Gerente de TI	4	3,8%
Gerente de Marketing	3	2,9%
Gerente de Produtos	3	2,9%
Diretor de Marketing	3	2,9%
Gerente de projetos	3	2,9%
Gerente Técnico	2	1,9%
Presidente/Vice	2	1,9%
Coordenador	2	1,9%
Gerente de Inovação	1	1,0%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2015)

A tabela 09 detalha os cargos de todos os respondentes, com destaque para os cargos de Diretor Geral, Gerente Geral, Sócio/Proprietário e Consultor, como os responsáveis pelas estratégias de marketing das empresas, perfazendo 58,10% da amostra estudada.

Considerando-se o tempo de atuação na empresa, 63,8% trabalham há mais de 5 anos nas empresas. Funcionários com menos de 1 ano de trabalho são minoria na pesquisa, somando apenas 3,8%. Esse resultado já era esperado, levando-se em conta os cargos dos respondentes e as funções exercidas. A tabela 10 detalha em faixas o tempo de trabalho dos participantes.

Tabela 10: Tempo de ocupação na empresa

<b>Tempo</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	4	3,8%
Entre 1 e 2 anos	7	6,7%
Entre 3 e 5 anos	27	25,7%
Entre 6 e 10 anos	23	21,9%
Mais de 10 anos	44	41,9%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Por fim, a tabela 11 apresenta a divisão dos respondentes por gênero. Pode-se constatar que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, com 88,6% de participação, enquanto que as respondentes do sexo feminino somam 11,4%.

Tabela 11: Gênero dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
Masculino	93	88,6%
Feminino	12	11,4%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, seguindo a ordem dos testes detalhados na seção de metodologia.



## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção inicia-se com o resultado dos testes preliminares do estudo, que antecederam o teste das hipóteses: (5.1.1) análise descritiva dos dados; (5.1.2) Análise Fatorial Exploratória dos constructos, buscando verificar suas dimensões comuns, ou seja, a formação de fatores (HAIR et al., 2005); e (5.1.3) teste de confiabilidade das escalas, que avaliou o grau de consistência entre as medidas de cada variável (HAIR et al., 2005).

Realizados os testes iniciais, a subseção 5.2 apresenta os resultados da avaliação do modelo de mensuração (testes de validade convergente e discriminante, e a confiabilidade composta do modelo). Em seguida as hipóteses da pesquisa são testadas com o método dos Mínimos Quadrados Parciais, e os resultados e suas implicações são discutidos, com o auxílio de modelos alternativos.

### 5.1 RESULTADOS PRELIMINARES AO TESTE DE HIPÓTESES

#### 5.1.1 Análise Descritiva dos Dados

A tabela 12, apresenta os dados da variável independente *inovatividade*. Essa variável latente é formada por 5 indicadores, sendo que dois deles são escalas invertidas. Os valores mínimos e máximos indicam a amplitude dos dados, comparados com a escala utilizada (no presente trabalho todas as escalas possuem 10 pontos). Pode-se observar que para os três primeiros indicadores o valor mínimo foi “2” e o valor máximo foi “10”, enquanto que para as duas variáveis invertidas, o valor mínimo registrado foi “1”. Tanto os desvios-padrão como as variâncias são altos, indicando variabilidade de respostas entre os participantes. As médias dos indicadores INOVATIVIDADE 4 e INOVATIVIDADE 5 INVERTIDA são inferiores às médias dos outros indicadores, 5,97 e 5,71, respectivamente, demonstrando uma percepção, por parte dos respondentes, inferior ao que era esperado.

Tabela 12 - Estatística descritiva dos indicadores de inovatividade

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Inovatividade 1	105	2	10	6,80	2,301	5,296
Inovatividade 2	105	2	10	7,37	2,254	5,082
Inovatividade 4	105	2	10	5,97	2,007	4,028
Inovatividade 3 Invertida	105	1	10	7,11	2,846	8,102
Inovatividade 5 Invertida	105	1	10	5,71	2,938	8,629

Fonte: dados da pesquisa (2015)

A Tabela 13 apresenta as variáveis do constructo Desempenho Organizacional. É possível constatar que para todos os indicadores, o valor mínimo registrado foi “1”, e o valor máximo, “10”, que representam as duas extremidades das escalas. Para os indicadores de desempenho organizacional os desvios-padrão e as variâncias também mostraram-se altos, indicando variabilidade de respostas, sendo que os itens DESEMPENHO 4 (as metas de participação de mercado para a minha empresa foram atingidas) e DESEMPENHO 6 (minha empresa obteve desempenho maior que a concorrência) apresentaram as menores médias, 5,93 e 5,98. De forma geral, as médias dos indicadores de desempenho não foram altas; a maior média foi do indicador DESEMPENHO 1 (aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existentes), porém esse indicador apresentou problemas durante a análise fatorial, como será discutido na próxima seção.

Tabela 13 - Estatísticas descritivas dos indicadores de desempenho organizacional

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Desempenho 1	105	1	10	7,39	2,376	5,644
Desempenho 2	105	1	10	6,34	2,449	5,997
Desempenho 3	105	1	10	6,25	2,556	6,534
Desempenho 4	105	1	10	5,93	2,458	6,044
Desempenho 5	105	1	10	6,53	2,430	5,905
Desempenho 6	105	1	10	5,98	2,508	6,288
Desempenho 7	105	1	10	6,33	2,393	5,724
Desempenho 8	105	1	10	6,01	2,400	5,760
Desempenho 9	105	1	10	6,88	2,074	4,302
Desempenho 10	105	1	10	6,93	2,154	4,640
Desempenho 11	105	1	10	6,30	2,523	6,368

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 14 - Estatísticas descritivas dos indicadores de processo de estratégia de marketing.

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Análise Situacional 1	105	2	10	7,74	1,932	3,731
Análise Situacional 2	105	1	10	6,69	2,539	6,448
Análise Situacional 3	105	2	10	8,16	1,682	2,829
Análise Situacional 4	105	1	10	7,07	2,322	5,390
Abrangência 1	105	1	10	6,83	2,285	5,220
Abrangência 2	105	1	10	6,62	2,203	4,853
Abrangência 3	105	1	10	6,89	2,355	5,545
Integração Interfuncional 1	105	1	10	6,76	2,789	7,779
Integração Interfuncional 2	105	1	10	6,79	2,522	6,360
Integração Interfuncional 3	105	1	10	6,51	2,296	5,271
Integração Interfuncional 4	105	1	10	6,61	2,384	5,683
Integração Interfuncional 5	105	1	10	6,69	2,672	7,141
Comunicação 1	105	1	10	6,81	2,287	5,233
Comunicação 2	105	1	10	6,50	2,350	5,522
Comunicação 3	105	1	10	6,80	2,310	5,335
Comunicação 4	105	1	10	6,26	2,442	5,962
Consenso 1	105	1	10	6,97	2,203	4,855
Consenso 2	105	1	10	6,59	2,222	4,936
Consenso 3	105	1	10	6,82	2,143	4,592
Comprometimento de Recursos 1	105	1	10	6,09	2,300	5,291
Comprometimento de Recursos 2	105	2	10	7,25	1,935	3,746
Comprometimento de Recursos 3	105	2	10	6,62	2,163	4,680
Comprometimento de Recursos 4	105	1	10	6,59	2,120	4,494
Ativos e Capacidades 1	105	1	10	6,05	2,521	6,353
Ativos e Capacidades 2	105	1	10	6,96	2,244	5,037
Ativos e Capacidades 3	105	1	10	6,93	2,220	4,928
Ativos e Capacidades 4	105	3	10	7,54	1,966	3,866
Ativos e Capacidades 5	105	2	10	7,60	2,133	4,550
Ativos e Capacidades 6	105	2	10	7,59	2,013	4,052
Ativos e Capacidades 7	105	1	10	7,80	2,045	4,181
Ativos e Capacidades 8	105	1	10	6,08	2,548	6,494
Ativos e Capacidades 9	105	1	10	6,23	2,896	8,390
Ativos e Capacidades 10	105	1	10	4,83	2,730	7,451
Ativos e Capacidades 11	105	1	10	6,22	2,508	6,288
Ativos e Capacidades 12	105	1	10	5,70	2,710	7,345
Ativos e Capacidades 13	105	1	10	6,28	2,655	7,048

Fonte: dados da pesquisa (2015)

As estatísticas descritivas dos sete construtos do processo de estratégia de marketing são apresentadas na tabela 14. O valor máximo para todos os indicadores foi “10”, porém o valor mínimo variou entre “1” e “3”.

A maior média entre os indicadores de processo de estratégia de marketing foi registrada no item ANÁLISE SITUACIONAL 3 (durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto foram consideradas as oportunidades do ambiente), com 8,16, e o menor índice foi registrado para o item ATIVOS E CAPACIDADES 10 (a equipe responsável pela estratégia considerou que nossos gastos com propaganda fossem maiores que os da concorrência) com média de 4,83. Durante a análise fatorial, esse item também apresentou problemas, como será discutido na sequência.

O teste *Kolmogorov-Smirnov* de normalidade, apontou que nenhum dos indicadores estudados apresentou distribuição normal, o valor-p registrado foi menor que 0,05 para todos os indicadores. A questão da normalidade dos dados fez com que a opção de teste de hipóteses com Modelagem de Equações Estruturais pelo software estatístico AMOS fosse descartada, sendo que o método escolhido, PLS, é mais adequado para dados não-normais.

Após as análises descritivas, os constructos inovatividade, processo de estratégia de marketing e desempenho, foram avaliados pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), afim de analisar a formação dos fatores antes de testar as hipóteses do estudo.

### **5.1.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)**

Nos tópicos a seguir, os resultados das análises fatoriais dos constructos são explorados detalhadamente.

#### **(a) AFE: Inovatividade**

A análise fatorial dos 5 indicadores de inovatividade apontou  $KMO = 0,720$  e dividiu os indicadores em dois fatores. Porém, na primeira rodada da fatorial, o indicador INOVATIVIDADE 4 apresentou comunalidade de 0,32, abaixo do limite aceitável (0,40). Por esse motivo, rodou-se outra fatorial excluindo-se o item em questão.

Como pode ser notado na tabela 15, a segunda fatorial de inovatividade, agora com 4 indicadores, apresentou KMO = 0,669, um pouco abaixo do ideal (0,70). Porém, nesse caso, seguindo-se o critério do autovalor ( $>1,00$ ), a análise apontou que os quatro indicadores formavam um único fator, com variância total explicada de 58,59%, confirmando a literatura sobre o assunto, e atendendo as necessidades de pesquisa do presente trabalho de testar a influência da inovatividade (variável latente única) sobre o processo de estratégia de marketing. As cargas fatoriais estão dentro do nível de significância para amostras de 100 casos, e podem ser vistas na tabela 16.

Tabela 15: KMO e teste de Bartlett - Inovatividade

<b>Teste</b>		<b>Valor Encontrado</b>
KMO		0,669
Teste de Bartlett	Qui-quadrado	121,742
	aprox. df	6
	Sig.	0,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 16: Rotação oblíqua - Inovatividade

<b>Indicadores</b>	<b>Fator 1</b>
Inovatividade 2	,693
Inovatividade 3 Invertida	,690
Inovatividade 5 Invertida	,672
Inovatividade 1	,621

Fonte: dados da pesquisa (2015)

#### (b) AFE: Análise Situacional

A análise fatorial dos indicadores de análise situacional apontou a formação de 1 único fator, como era previsto na teoria. O KMO foi de 0,764, o teste de Bartlett ficou abaixo de 0,05. Tanto as comunalidades como as cargas fatoriais ficaram acima dos limites estabelecidos, e o fator extraído explica 68% da variância total. As informações podem ser conferidas nas tabelas 17 e 18.

Tabela 17: KMO e teste de Bartlett – Análise situacional

Teste		Valor Encontrado
KMO		,764
	Qui-quadrado aprox.	177,302
Teste de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 18: Rotação oblíqua – Análise situacional

Indicadores	Fator 1
Análise Situacional 1	,801
Análise Situacional 2	,771
Análise Situacional 4	,757
Análise Situacional 3	,720

Fonte: dados da pesquisa (2015)

### (c) AFE: Abrangência

Assim como a teoria previa, a análise fatorial dos indicadores de Abrangência apontou a formação de 1 fator, que explica 88,64% da variância total. O teste de Bartlett apresentou significância (abaixo de 0,05) e o KMO foi de 0,754. Tanto as comunalidades como as cargas fatoriais da matriz rotacionada atingiram índices elevados. As tabelas 19 e 20 apresentam essas informações.

Tabela 19: KMO e teste de Bartlett - Abrangência

Teste		Valor Encontrado
KMO		,754
	Qui-quadrado aprox.	271,207
Teste de Bartlett	df	3
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 20: Rotação Oblíqua - Abrangência

<b>Indicadores</b>	<b>Fator 1</b>
Abrangência 1	,949
Abrangência 2	,926
Abrangência 3	,858

Fonte: dados da pesquisa (2015)

(d) AFE: Integração Funcional

A análise fatorial dos 5 indicadores de Integração Funcional apontou a formação de 1 fator, que explica 79,41% da variação total. Tanto as comunalidades como as cargas fatoriais dos indicadores estão acima do limite aceitável. O KMO foi de 0,869 e o teste de esfericidade de Bartlett apontou significância, ficando abaixo de 0,05. As tabelas 21 e 22 expõem esses resultados.

Tabela 21: KMO e teste de Bartlett – Integração funcional

<b>Teste</b>	<b>Valor Encontrado</b>
KMO	,869
Qui-quadrado	470,151
Teste de Bartlett	
df	10
Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 22: Rotação oblíqua – Integração funcional

<b>Indicadores</b>	<b>Fator 1</b>
Integração 4	,933
Integração 2	,915
Integração 3	,911
Integração 1	,788
Integração 5	,759

Fonte: dados da pesquisa (2015)

(e) AFE: Qualidade na Comunicação

A Análise fatorial dos indicadores de Qualidade na Comunicação apontou KMO = 0,856 e o teste de Bartlett apresentou significância abaixo de 0,05. Como esperado, 1 fator foi extraído, representando 83,26% da variância total. Comunalidades e cargas fatoriais apresentaram altos valores em todos os indicadores. As tabelas 23 e 24 detalham essas informações.

Tabela 23: KMO e teste de Bartlett – Qualidade de comunicação

Teste		Valor Encontrado
KMO		,856
	Qui-quadrado	345,130
Teste de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 24: Rotação oblíqua – Qualidade de comunicação

Indicadores	Fator 1
Comunicação 3	,935
Comunicação 2	,885
Comunicação 1	,857
Comunicação 4	,848

Fonte: dados da pesquisa (2015)

(f) AFE: Comprometimento com o Consenso da Estratégia

A Análise fatorial dos indicadores de Comprometimento com o Consenso da Estratégia apontou a formação de 1 fator, com KMO = 0,752, representando 87,35% da variância total do constructo. Tanto as comunalidades como as cargas fatoriais ficaram acima dos parâmetros estabelecidos. As tabelas 25 e 26 detalham essas informações.



Tabela 25: KMO e teste de Bartlett - Consenso

<b>Teste</b>		<b>Valores Encontrados</b>
KMO		,752
	Qui-quadrado aprox.	247,450
Teste de Bartlett	df	3
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 26: Rotação oblíqua - Consenso

<b>Indicadores</b>	<b>Fator 1</b>
Consenso 2	,944
Consenso 3	,901
Consenso 1	,857

Fonte: dados da pesquisa (2015)

(g) AFE: Comprometimento de Recursos para a Estratégia

A análise fatorial dos indicadores de Comprometimento de Recursos para a Estratégia revelou a formação de 1 fator, com explicação de 71% da variância total. As comunalidades e as cargas fatoriais da matriz rotacionada estão adequadas. O teste de Bartlett apontou significância, com índice abaixo de 0,05 e o KMO foi 0,816. Essas informações são detalhadas nas tabelas 27 e 28.

Tabela 27: KMO e teste de Bartlett – Comprometimento de recursos

<b>Teste</b>		<b>Valor Encontrado</b>
KMO		,816
	Qui-quadrado aprox.	193,342
Teste de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 28: Rotação oblíqua – Comprometimento de recursos

<b>Indicadores</b>	<b>Fator 1</b>
C.deRecurso 3	,876
C.deRecurso 4	,824
C.deRecurso 1	,722
C.deRecurso 2	,711

Fonte: dados da pesquisa (2015)

(h) AFE: Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing

A escala para a mensuração da Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing contava com 13 indicadores. A análise fatorial desses indicadores apontou a extração de 3 fatores. O teste de Bartlett mostrou significância, e o KMO atingiu 0,873, índice relativamente alto. Porém a análise das comunalidades mostrava o indicador ATIVOS E CAPACIDADES 9 com índice 0,397, estando abaixo do limite aceitável.

Procedeu-se assim, uma série de análises fatoriais, até que as comunalidades dos indicadores atingissem o nível adequado. Retirando-se o indicador 9, a comunalidade do item 12 caiu. Outra fatorial foi rodada, excluindo-se o item 12. Essa terceira análise apontava, para o indicador 1, comunalidade de 0,150. Finalmente, na quarta análise fatorial, as comunidades atingiram o patamar aceito.

Contando agora com 10 indicadores, a fatorial apontou a extração de 2 fatores, que juntos explicam 71,24% da variância total. O teste de esfericidade de Bartlett apontou significância abaixo de 0,05, e o KMO atingiu 0,891. Vale ressaltar que a extração de dois fatores contraria a teoria que geralmente testa a ênfase em ativos e capacidades como uma variável latente única. Os resultados da última análise fatorial estão detalhados nas tabelas 29 e 30.

Tabela 29: KMO e teste de Bartlett – Ênfase em ativos e capacidades de marketing

<b>Teste</b>	<b>Valor Encontrado</b>
KMO	,891
Qui-quadrado aprox.	715,993
Teste de Bartlett	
df	45
Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 30: Rotação oblíqua – Ênfase em ativos e capacidades de marketing

Indicadores	Fator	
	1	2
Capacidades 6	,975	
Capacidades 7	,922	
Capacidades 4	,903	
Capacidades 5	,747	
Capacidades 3	,710	
Capacidades 2	,660	
Capacidades 10		,929
Capacidades 13		,561
Capacidades 8		,560
Capacidades 11		,466

Fonte: dados da pesquisa (2015)

(i) AFE: Desempenho Organizacional

O constructo Desempenho Organizacional foi mensurado utilizando-se 11 indicadores. A primeira análise fatorial rodada para esse grupo de indicadores apresentou a formação de dois fatores bem definidos, no primeiro fator foram agrupados os indicadores correspondentes aos desempenhos de mercado e financeiro, e no segundo fator apareciam os indicadores de desempenho de inovação. Porém, essa primeira análise apontou o indicador DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 1 com comunalidade 0,303, sendo que o mesmo não apresentava carga fatorial na matriz rotacionada.

Uma segunda análise fatorial foi rodada, retirando-se o indicador 1. Os resultados mostraram que as comunalidades ultrapassaram o índice estipulado para serem aceitas (0,40), porém a análise da matriz rotacionada mostrou que o indicador DESEMPENHO 8 apresentava carregamento em dois fatores, e em ambos os índices estavam abaixo do recomendado para amostras de 100 casos (0,55). Dessa maneira, uma terceira análise fatorial foi executada, excluindo-se o indicador 8.

Analizando o KMO, o teste de Bartlett e as comunalidades, a terceira análise fatorial mostrava-se adequada, porém, novamente, a matriz padrão rotacionada apresentava problemas. Dessa vez, o indicador DESEMPENHO 3, apontava carga fatorial igual a 1,056. Segundo Hair et al. (2005), cargas fatoriais com valor acima de 1,0 devem ser retiradas da análise. Por esse motivo, rodou-se uma quarta análise, excluindo-se o indicador 3.

Os resultados da quarta análise fatorial mostraram-se satisfatórios. O teste de Bartlett apontou significância abaixo de 0,05, o KMO registrado foi 0,867. Tanto as comunalidades como as cargas fatoriais alcançaram níveis aceitáveis. Dois fatores foram extraídos, somando 75,52% de variância do total do constructo. Separadamente, o primeiro fator explica 62,13% da variância e o segundo 13,39%. Vale destacar que apesar de apresentar variância bem menor que o primeiro fator, as cargas fatoriais do segundo na matriz rotacionada, mostraram-se altas, indicando que o segundo fator foi bem delimitado. Os dados da quarta fatorial de desempenho organizacional estão presentes nas tabelas 31 e 32.

Tabela 31: KMO e teste Bartlett – Desempenho organizacional

<b>Teste</b>		<b>Valor Encontrado</b>
KMO		,867
Teste de Bartlett	Qui-quadrado	565,058
	df	28
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Tabela 32: Rotação oblíqua – Desempenho organizacional

<b>Indicadores</b>	<b>Fator</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
Desempenho 4	,929	
Desempenho 2	,895	
Desempenho 6	,740	
Desempenho 5	,687	
Desempenho 9		,819
Desempenho 10		,814
Desempenho 11		,791
Desempenho 7		,634

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Como pode ser notado, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos constructos agrupou os fatores de forma semelhante ao que a teoria previa. Os únicos constructos que necessitaram de modificações foram: inovatividade, com exclusão do indicador INOVATIVIDADE 4; ênfase em ativos e capacidades de marketing, que formou dois fatores, com a eliminação de 3 indicadores (CAPACIDADES 9, 12 e 1); e desempenho organizacional, que também apontou a formação de 2 fatores após a retirada dos indicadores DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 1, 8 e 3.

A AFE foi importante para eliminar da análise indicadores que apresentavam comunalidades e cargas fatoriais abaixo do limite aceitável, porém a formação de dois fatores nos constructos *Desempenho Organizacional* e *Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing* não será testada, levando-se em consideração o critério *a priori* apontado por Hair et al. (2005). Ou seja, com o intuito de estudar as relações entre constructos já delimitados na teoria, optou-se por testá-los como constructos de 1 fator.

### 5.1.3 Teste de Confiabilidade das Escalas

Após a análise fatorial dos indicadores, realizou-se o teste de confiabilidade das escalas, levando-se em consideração a configuração apontada nas fatoriais. O teste de confiabilidade é uma maneira de se “[...] avaliar o grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável [...]” (HAIR et al, 2005, p.111), sendo que o Alfa de Cronbach é o índice mais utilizado para essa mensuração. O limite inferior geralmente aceito para o alfa é 0,70, diminuindo para 0,60 em pesquisas exploratórias. Como pode ser observado na tabela 33, todas as escalas do presente trabalho alcançaram os níveis desejáveis de confiabilidade.

Tabela 33: Teste de confiabilidade das escalas

Variáveis	Alfa de Cronbach
Inovatividade	0,764
Análise Situacional	0,847
Abrangência	0,936
Integração Funcional	0,934
Qualidade na Comunicação	0,933
Comprometimento com o Consenso	0,928
Comprometimento de Recursos	0,863
Ênfase em Ativos e Capacidades de MKT	0,913
Desempenho Organizacional	0,912

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Os testes estatísticos realizados até o momento tiveram como objetivo avaliar os dados e as escalas do trabalho, preparando-os para a próxima etapa, que apresenta os

resultados dos testes confirmatórios, por meio da análise do modelo proposto, como será mostrado na sequência.

## 5.2 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES

Para alcançar os objetivos específicos do presente estudo, as hipóteses foram testadas por meio do método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS), porém, antes de discutir os resultados do teste do modelo, é necessário verificar se o mesmo preenchia os requisitos de confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante.

A validade convergente foi assegurada pela observação dos valores de carregamento dos indicadores dentro de cada constructo (*outer loadings*) e da Variância Média Extraída (AVE). Em relação aos *outer loadings*, todos os indicadores alcançaram valores maiores que 0,05 (vide APÊNDICE D). Na tabela 34 é possível observar que todas as variáveis latentes atingiram os níveis adequados para AVE ( $>0,50$ ), confirmando a validade convergente, e também apresentaram confiabilidade composta, com CR maior que 0,70.

Tabela 34: Confiabilidade composta e Validade convergente.

<b>Constructo</b>	<b>AVE</b>	<b>CR</b>
Abrangência (AB6)	0,886	0,959
Análise Situacional (AS5)	0,684	0,896
Ênfase em Ativos e Capacidades de MKT (AC11)	0,571	0,929
Comprometimento de Recursos (CR10)	0,708	0,906
Comunicação de Qualidade (CQ8)	0,833	0,952
Consenso (CONS9)	0,874	0,954
Desempenho Organizacional (DO12)	0,621	0,929
Inovatividade (INOV1)	0,578	0,845
Integração Funcional (II7)	0,794	0,951

Fonte: dados da pesquisa (2015)

A tabela 35 indica que a validade discriminante também foi alcançada, pois todos os valores diagonais são maiores que as demais correlações.

TABELA 35: VALIDADE DISCRIMINANTE

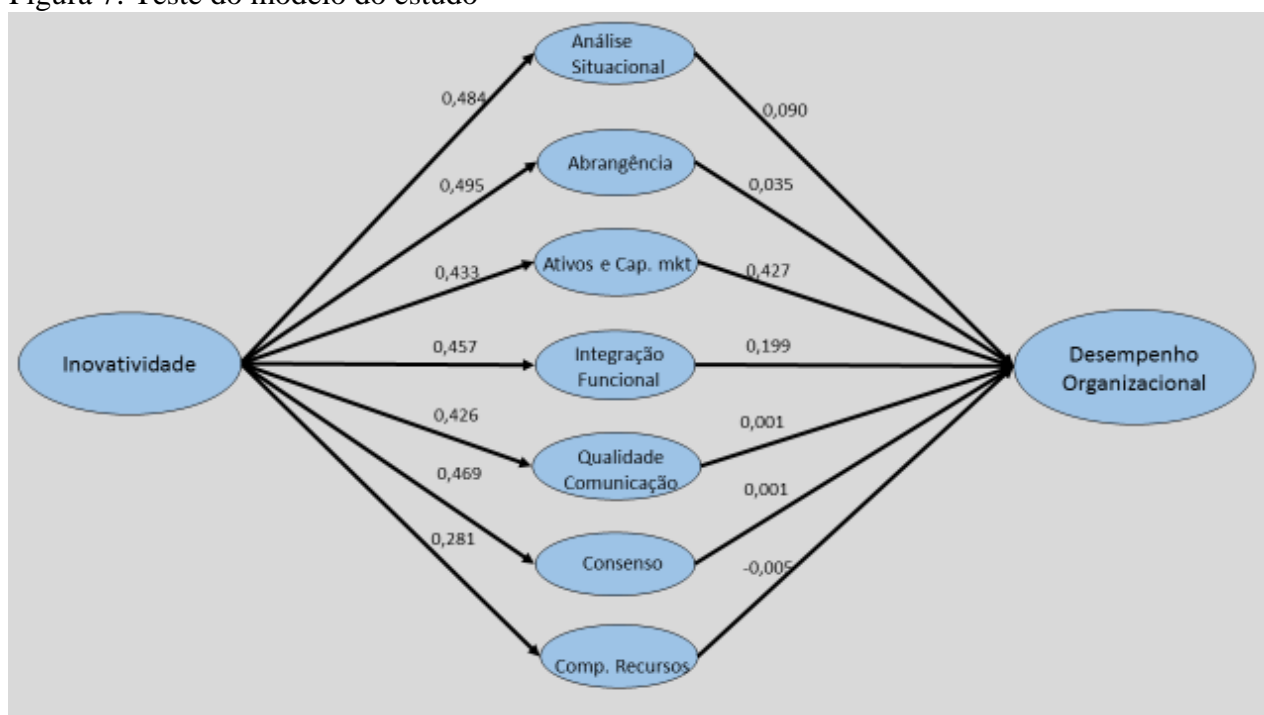
	AB6	AS5	AC11	CR10	CQ08	CONS9	DO12	INOV1	II7
<b>AB6</b>	<b><u>0,941</u></b>								
<b>AS5</b>	0,693	<b><u>0,827</u></b>							
<b>AC11</b>	0,647	0,612	<b><u>0,756</u></b>						
<b>CR10</b>	0,509	0,440	0,676	<b><u>0,841</u></b>					
<b>CQ08</b>	0,741	0,633	0,688	0,729	<b><u>0,912</u></b>				
<b>CONS9</b>	0,649	0,550	0,662	0,750	0,844	<b><u>0,935</u></b>			
<b>DO12</b>	0,498	0,483	0,630	0,480	0,534	0,500	<b><u>0,788</u></b>		
<b>INOV1</b>	0,495	0,484	0,433	0,281	0,426	0,469	0,217	<b><u>0,760</u></b>	
<b>II7</b>	0,627	0,542	0,639	0,689	0,796	0,737	0,541	0,457	<b><u>0,891</u></b>

FONTE: DADOS DA PESQUISA (2015)

Garantidos os critérios de validade e confiabilidade dos constructos, inicia-se a apresentação e análise dos resultados das hipóteses referentes aos objetivos específicos do estudo.

A figura 7 apresenta o modelo da maneira como foi testado no software estatístico SMART PLS 2.0. É importante destacar, que seguindo o critério *à priori* de determinação do número de fatores (HAIR et al., 2005), optou-se por testar o constructo ‘Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing’ forçando a formação de um único fator, como propunha a teoria, e não em dois fatores, como apontava a análise fatorial. A mesma decisão foi tomada em relação à variável latente ‘Desempenho Organizacional’.

Figura 7: Teste do modelo do estudo



Fonte: dados da pesquisa (2015)

Os resultados dos testes de hipóteses são discutidos seguindo-se os objetivos específicos aos quais as hipóteses estavam vinculadas.

### **5.2.1 As relações entre inovatividade, análise situacional e desempenho organizacional**

As hipóteses H1(a) e H1(b) estão vinculadas ao primeiro objetivo específico do trabalho. Como pode ser observado na tabela 36 e no modelo testado (figura 07), o coeficiente de caminho entre inovatividade e análise situacional é de 0,484, indicando que há uma forte influência positiva do primeiro sobre o segundo. O teste-t apontou índice 6,39 ( $>1,96$ ) para essa relação, mostrando que o caminho é significativo, confirmando, assim, a hipótese H1(a). Por outro lado, a influência da análise situacional no desempenho organizacional não foi corroborada pelo teste-t, que indicou valor 0,69 ( $<1,96$ ) para o caminho. Dessa forma, a hipótese H1(b) foi rejeitada.

A confirmação da hipótese H1(a) – *A inovatividade influencia positivamente a análise situacional* – está em consonância com os estudos de Eisenhardt (1989), Denison e Mishra (1995), Menon et al. (1999) e Ulguim (2014), demonstrando que o foco na inovatividade destaca a importância das informações no processo de estratégia de marketing, fazendo da análise SWOT um meio de se conseguir as informações necessárias para a tomada de decisão de marketing. A análise situacional impulsiona a geração de estratégias alternativas e contribui para que o processo de estratégia seja acelerado (AAKER, 2001), porém, como pode ser observado pelo teste da hipótese H1(b), a análise situacional não contribui diretamente para o desempenho organizacional. Menon et al. (1999) estabeleceram a relação indireta da análise situacional com o desempenho de mercado, por intermédio da criatividade, ou seja, a análise situacional influenciaria positivamente a criatividade da estratégia, e a implementação da estratégia mais criativa geraria resultados de mercado positivos. Esse resultado abre precedentes para a investigação de elementos que poderiam mediar a relação entre a análise situacional e o desempenho organizacional.



### **5.2.2 As relações entre inovatividade, abrangência e desempenho organizacional**

As hipóteses H2(a) e H2(b) derivam do segundo objetivo específico do estudo. O coeficiente da relação entre inovatividade e abrangência foi de 0,495, mostrando que, de todas as variáveis latentes do processo de estratégia de marketing, a abrangência é a que tem a maior contribuição quando a empresa apoia a abertura a novas ideias (ver valores na tabela 36). A influência da inovatividade na abrangência apresentou valor-t de 6,18 ( $>1,96$ ), confirmando a hipótese H2(a) – *A inovatividade influencia positivamente a abrangência*. Esse resultado está de acordo com os estudos de Menon et al. (1999), Toaldo e Luce (2006) e Ulguim (2014), mostrando que, assim como nas empresas dos referidos estudos, para a amostra estudada a inovatividade resulta em um clima que incentiva a geração e a avaliação em profundidade de planos de ação distintos, para que a empresa escolha a estratégia que melhor se adeque às situações vigentes.

Apesar da importância da abrangência no processo de estratégia de marketing, a hipótese H2(b) – *a abrangência impacta direta e positivamente o desempenho organizacional* – não foi confirmada, apresentando valor-t de 0,24 ( $<1,96$ ). Este resultado contraria as pesquisas de McKee, Varadarajan e Vassar (1990), que conseguiram provar que empresas que analisavam diversas alternativas durante a tomada de decisão, obtinham desempenho superior em relação às empresas que não o faziam, e o estudo de Atuahene-Gima e Murray (2004), os quais descobriram que, no contexto de desenvolvimento de novos produtos, a abrangência impactava positivamente a participação de mercado, o volume de vendas, o lucro e o sucesso dos novos produtos.

### **5.2.3 As relações entre inovatividade, ênfase em ativos e capacidades de marketing e desempenho organizacional**

As hipóteses H3(a) e H3(b) foram desenvolvidas conforme o terceiro objetivo específico do trabalho. Como pode ser observado na tabela 36, o coeficiente da relação entre inovatividade e a ênfase em ativos e capacidades de marketing é de 0,433, com valor-t de 5,53 ( $>1,96$ ), confirmando, assim, a hipótese H3(a) – *a inovatividade influencia*

*positivamente a ênfase em ativos e capacidades de marketing*. Da mesma maneira, os resultados apontaram suporte para a hipótese H3(b) - *a ênfase em ativos e capacidades impacta direta e positivamente o desempenho organizacional* - com coeficiente de 0,427, e teste-t com valor 2,82.

A confirmação destas hipóteses corrobora os resultados de pesquisas anteriores sobre o assunto, mostrando que as empresas que trabalham a inovatividade em sua cultura, conseguem escolher as estratégias adequadas para realçar suas capacidades, durante as tomadas de decisões de marketing (MENON et al., 1999). O foco nesses ativos e capacidades durante o processo de estratégia de marketing, alavanca os resultados da organização, pois a empresa tem conhecimento de quais capacidades possui, e consegue empregá-las na execução de suas estratégias, destacando-se dos concorrentes que não realizam essa análise dos seus ativos e capacidades (AAKER, 2001; MENON et al, 1999; NGO; O'CASS, 2012).

#### **5.2.4 As relações entre inovatividade, integração funcional e desempenho organizacional**

As hipóteses H4(a) e H4(b) vão ao encontro do quarto objetivo específico do presente estudo. O teste do modelo apontou que a inovatividade exerce uma influência positiva sobre a Integração Funcional, com coeficiente de 0,457, e essa influência é estatisticamente significativa ( $>1,96$ ), oferecendo suporte para a hipótese H4(a). Porém, os resultados do teste-t demonstraram que a integração funcional não influencia diretamente o desempenho organizacional ( $<1,96$ ). Rejeitando, assim, a hipótese H4(b).

Esse resultado confirma a argumentação teórica de que a inovatividade diminui a rigidez funcional e os desentendimentos entre os departamentos, possibilitando o envolvimento de diferentes grupos nos processos de tomada de decisões (RUEKERT; WALKER, 1987; MENON et al., 1999), porém, vai contra o estudo de Toaldo e Luce (2006) que provou haver relação positiva entre integração funcional e desempenho em empresas brasileiras, e também diverge dos achados de Ayers, Dahlstrom e Skinner (1997) os quais indicavam que empresas que trabalhavam a integração funcional, alcançavam melhores resultados no lançamento de novos produtos (desempenho de inovação).

### **5.2.5 As relações entre a inovatividade, a qualidade da comunicação durante o processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional**

As hipóteses H5(a) e H5(b) estão vinculadas ao quinto objetivo específico da pesquisa. O coeficiente da relação entre a inovatividade e a qualidade da comunicação foi de 0,426, e o teste-t apontou significância com índice 4,89 ( $>1,96$ ), confirmando a hipótese H5(a) – *A inovatividade influencia positivamente a qualidade da comunicação*. A confirmação dessa hipótese endossa os resultados encontrados por Menon et al. (1999) e Toaldo e Luce (2006), sendo possível, assim, afirmar que nas empresas de tecnologia selecionadas para o estudo, a inovatividade faz com que os funcionários tenham facilidade de trocar ideias entre si, desafiando-se e comunicando-se abertamente, o que garante a boa interação da equipe durante o processo de estratégia de marketing.

Apesar da relação positiva e significativa expressa anteriormente, não foi possível confirmar a hipótese de que *a qualidade da comunicação influencia direta e positivamente o desempenho organizacional*. O teste-t apontou valor 0,005, muito abaixo do nível de significância exigido. Dessa maneira, rejeita-se a hipótese H5(b), divergindo do resultado encontrado por Toaldo e Luce (2006) e das indicações de Ashill, Frederikson e Davies (2003), Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), que relacionavam a qualidade da comunicação durante o processo de estratégia de marketing com maiores índices de desempenho organizacional.

### **5.2.6 As relações entre inovatividade, comprometimento com o consenso da estratégia e desempenho organizacional**

As hipóteses H6(a) e H6(b) derivam do sexto objetivo específico do trabalho. Como pode ser observado na tabela 36, a influência da inovatividade sobre o consenso tem um coeficiente de 0,469 e é significativa, com valor-t de 5,84 ( $>1,96$ ). Por sua vez, o teste da relação entre o comprometimento com consenso e o desempenho organizacional não apontou significância, ficando com valor-t abaixo de 1,96. Esses índices mostram que a hipótese H6(a) – *a inovatividade influencia positivamente o comprometimento com o*

*consenso da estratégia* - foi aceita, e que a hipótese H6(b) – *o comprometimento com o consenso impacta direta e positivamente o desempenho organizacional* – foi rejeitada.

Esse resultado prova que a inovatividade possibilita o desenvolvimento das estratégias de forma mais aberta, com a participação de diversos membros da organização, fazendo com que o consenso em relação à estratégia aumente (MENON et al., 1999), afinal, ela é fruto do trabalho em grupo, e foi formulada considerando-se a opinião geral. Porém, a rejeição da hipótese H6(b) é diferente dos achados de Homburg, Krohmer e Workman (1999) que associaram o consenso estratégico com maior eficiência e eficácia, e de Gonzales-Benito et al. (2010), que reportaram um efeito positivo sobre as vendas, a participação de mercado, a satisfação dos clientes e o sucesso de novos produtos.

#### **5.2.7 As relações entre inovatividade, comprometimento de recursos com a estratégia e desempenho organizacional**

As hipóteses H7(a) e H7(b) tiveram como escopo atender o sétimo objetivo específico do estudo. O teste da influência da inovatividade sobre o comprometimento de recursos mostrou-se significativo, com valor-t igual a 2,78 ( $>1,96$ ). Esse resultado pode indicar que a inovatividade reduz a fragmentação e a disputa por recursos. Como discutido anteriormente, a inovatividade impacta positivamente o consenso, não havendo necessidade de disputa por recursos, visto que todos os esforços podem se concentrar na implementação da estratégia, que foi escolhida em comum acordo (MENON et al., 1999; TOALDO; LUCE, 2006). Vale ressaltar, porém, que a influência da inovatividade no comprometimento de recursos é a mais baixa entre os constructos do processo de estratégia de marketing, com coeficiente de 0,281, valor que representa a metade da influência da inovatividade sobre as outras atividades do processo. Este resultado confirma a hipótese H7(a).

Por fim, o teste da relação entre o comprometimento de recursos e o desempenho organizacional levou à rejeição da hipótese H7(b) – *o comprometimento de recursos para a estratégia impacta direta e positivamente o desempenho organizacional* - pois o valor-t para esse caminho ficou abaixo do nível aceitável. A negação da hipótese diverge dos

resultados de Menon et al. (1999) e Toaldo e Luce (2006) que apontavam influência positiva do comprometimento de recursos sobre o desempenho de mercado.

Na tabela 36 é possível observar os coeficientes dos caminhos propostos em todas as hipóteses do estudo, bem como o valor-t de cada caminho. Os caminhos com valor-t acima de 1,96 são considerados significantes, indicando que a hipótese foi confirmada. A coluna '*resultados*' indica se a hipótese foi aceita, com um sinal positivo (+), ou rejeitada, com a marcação negativa (-).

Tabela 36: Resultados do teste de hipóteses

Hipóteses	Coeficientes de Caminho	Valor-t	Resultados
H1(a) - Inovatividade -> Análise Situacional	0,484	6,391	Aceita
H1(b) - Análise Situacional -> Desempenho Organizacional	0,091	0,698	Rejeitada
H2(a) - Inovatividade -> Abrangência	0,495	6,180	Aceita
H2(b) - Abrangência -> Desempenho Organizacional	0,035	0,241	Rejeitada
H3(a) - Inovatividade -> Ativos e Capac.	0,433	5,536	Aceita
H3(b) - Ativos e Capac. -> Desempenho Organizacional	0,427	2,824	Aceita
H4(a) - Inovatividade -> Integração Funcional	0,457	6,109	Aceita
H4(b) - Integração Funcional -> Desempenho Organizacional	0,199	1,327	Rejeitada
H5(a) - Inovatividade -> Qualidade de Comunicação	0,426	4,897	Aceita
H5(b) Qualidade de Comunicação -> Desempenho Organizacional	0,001	0,005	Rejeitada
H6(a) - Inovatividade -> Consenso	0,469	5,844	Aceita
H6(b) Consenso -> Desempenho Organizacional	0,001	0,008	Rejeitada
H7(a) Inovatividade -> Comp. Recursos	0,281	2,787	Aceita
H7(b) Comp. Recursos -> Desempenho Organizacional	-0,005	0,033	Rejeitada

Fonte: dados da pesquisa (2015)

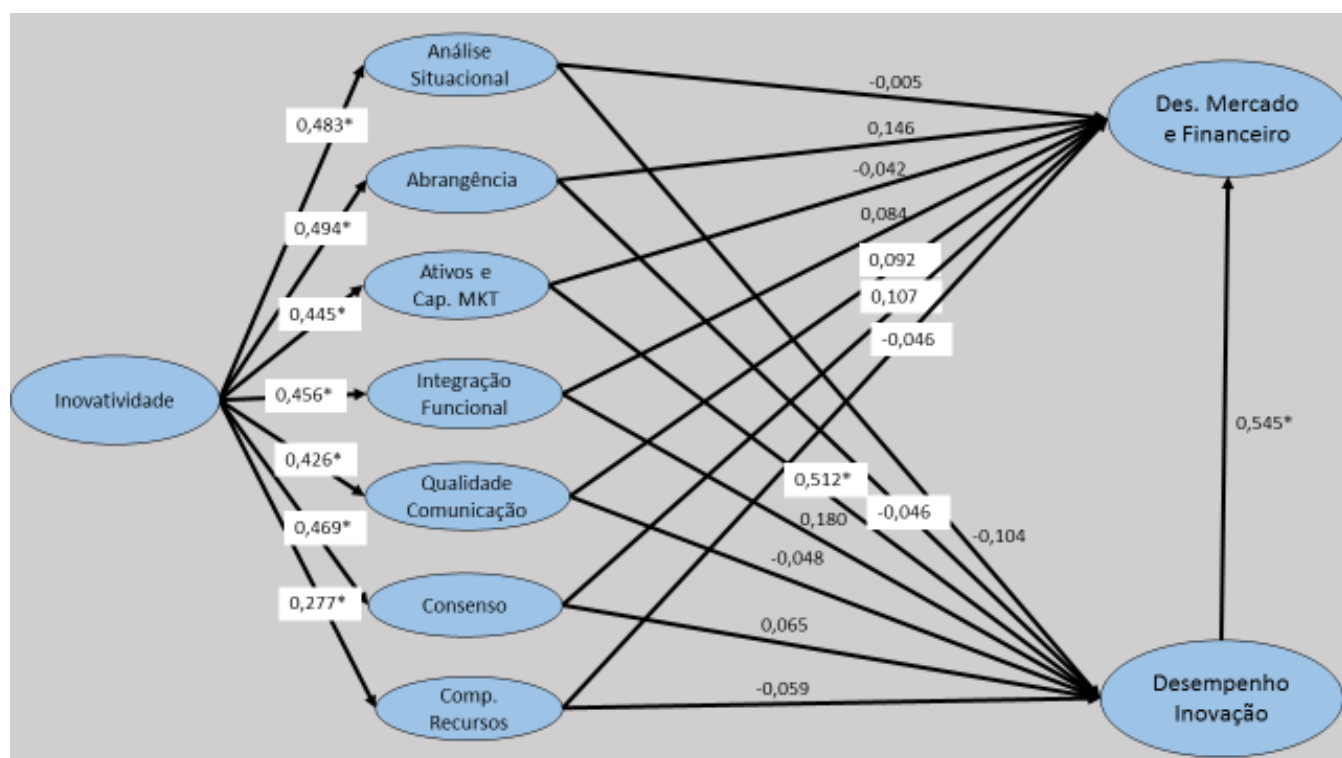
Discutem-se na sequência, as possíveis causas para a rejeição das hipóteses, tendo como base estudos sobre o processo de estratégia de marketing que chegaram a conclusões diferentes, e o teste de modelos alternativos com o auxílio do software SMART PLS 2.0.

Três justificativas para a ausência de relação entre as atividades do processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional foram levantadas: 1ª) a maneira como o desempenho foi mensurado, com a inclusão dos indicadores de inovação, pode ter afetado negativamente os resultados; 2ª) a existência de variáveis mediadoras entre o processo de estratégia e o desempenho organizacional, sem as quais as relações não se confirmariam; e 3ª) o modo como o processo é trabalhado no estudo, ou seja, formulação e implementação como um processo único, diverge de alguns estudos sobre o tema.

A primeira justificativa leva em consideração a maneira como o desempenho foi medido. Até o momento, a maior parte das pesquisas testavam como resultado do processo de estratégia de marketing os indicadores de mercado e financeiros, enquanto no presente trabalho, indicadores de resultados de inovação foram adicionados à análise. A AFE do constructo desempenho organizacional, realizada na subseção 5.1.2 (i), havia apontado a formação de dois fatores: um composto de indicadores de mercado e indicadores financeiros, e outro fator com indicadores de inovação. Decidiu-se então, dividir o desempenho em dois constructos e rodar o primeiro modelo alternativo, para verificar, se com essa configuração, os carregamentos dos caminhos ficariam significativos.

Como pode ser observado na figura 7, a separação dos indicadores de desempenho em dois fatores não fez com que os coeficientes de caminhos entre o processo de estratégia de marketing e os indicadores de desempenho fossem significantes (a figura traz os valores dos coeficientes de caminhos, sendo que as relações com significância estão indicadas com o sinal \*).

Figura 8: Modelo alternativo 1 – 2 fatores de desempenho



Fonte: dados da pesquisa (2015)

O teste do modelo alternativo 1 mostra, inclusive, que os indicadores de desempenho de inovação contribuíram para que no modelo original (do teste das hipóteses) a relação entre a ênfase em ativos e capacidades e o desempenho organizacional fosse confirmada. Como pode ser observado, o caminho entre ‘ênfase em ativos e capacidades de marketing’ e ‘desempenhos de mercado e financeiro’ não mostrou-se estatisticamente significativo, enquanto que a relação com o desempenho de inovação teve carga 0,512 e valor-t de 3,55 ( $>1,96$ ). Outro resultado interessante do modelo alternativo 1 é a influência direta e positiva do desempenho de inovação sobre os desempenhos de mercado e financeiro. A relação tem força de 0,545, e é significativa com valor-t igual a 5,98 ( $>1,96$ ).

A segunda justificativa analisada para a não significância entre os componentes do processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional, é a ausência de variáveis mediadoras nessas relações, ou seja, variáveis que resultem do processo de estratégia de marketing e que poderiam influenciar os níveis de desempenho. No trabalho de Menon et al. (1999), que é a base do modelo do presente estudo, os autores perceberam a necessidade de variáveis mediadoras entre o processo e o desempenho, e naquela situação apontaram a criatividade da estratégia e o aprendizado organizacional como influenciadores diretos do desempenho de mercado. Utilizando esses mediadores, os autores conseguiram provar que o processo de estratégia de marketing impactava o desempenho de mercado de forma direta e indireta.

Outro resultado que poderia mediar a influência do processo de estratégia sobre o desempenho organizacional é o que Morgan et al. (2003) chamaram de desempenho adaptativo, que é uma maior habilidade da empresa em responder às mudanças no portfólio de produtos da concorrência, com diminuição no tempo de lançamento de novos produtos no mercado, e aumento nos índices de sucesso e nas receitas dos novos produtos. Segundo os autores, a execução das capacidades de planejamento e implementação das estratégias de marketing resulta em desempenho adaptativo, e esse resultado levaria a empresa a alcançar melhor desempenho de mercado e maior retorno financeiro.

Existe ainda na literatura, a mensuração do sucesso na implementação da estratégia, que consiste na operacionalização da estratégia da maneira como havia sido planejada (NOBLE; MOKWA, 1999; CHIMHANZI, 2004; THORPE; MORGAN, 2007; NAIDOO; WU, 2011). Esse indicador pode funcionar como um mediador entre as atividades do processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional, pois o desenvolvimento do processo de maneira formal aumentaria as chances da empresa de

conseguir implementar com sucesso a estratégia de marketing, e o sucesso na implementação proporcionaria melhor desempenho organizacional futuro.

A possibilidade de mensurar o sucesso da implementação, abre caminho para a discussão da terceira justificativa analisada para a falta de significância entre os componentes do processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional: a opção por considerar as atividades de formulação e implementação da estratégia como um processo único. Autores como Piercy (1998) e Sashittal e Jassawala (2001) defendem que estudos que tratam somente elementos de formulação ou implementação são falhos, pois estudam separadamente atividades que são interativas e complementares, no sentido de que não é possível estudar a formulação sem considerar que a estratégia será implementada, ou pesquisar a implementação desconsiderando a influência do processo de formulação.

O modelo de processo de estratégia de marketing do presente trabalho é uma replicação do estudo de Menon et al. (1999), que testaram a formulação e a implementação da estratégia como um processo único, atendendo a demanda por estudos integrativos sobre tema. O modelo foi validado e replicado por outros pesquisadores que conseguiram confirmar a relação positiva entre o processo e o desempenho organizacional (TOALDO; LUCE, 2006; LEE et al. ,2006; TOALDO; DIDONET; LUCE, 2013). Porém, testar o processo de estratégia dessa maneira impossibilita a identificação de quais atividades são referentes à formulação, e quais pertencem à implementação da estratégia de marketing.

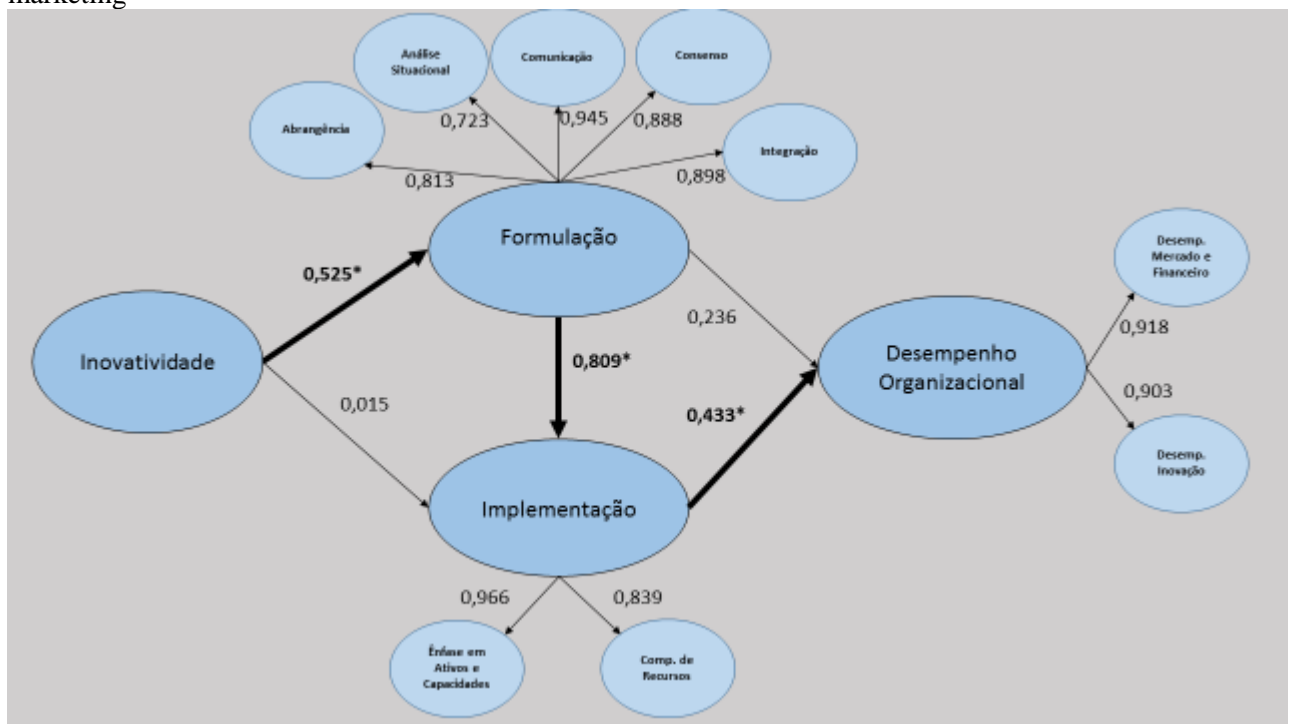
Dividir o processo de estratégia em formulação e implementação não implica dizer que as duas etapas são independentes, mas sim, reconhecer que existem atividades que são voltadas à formulação e outras são exclusivas da implementação. Morgan et al. (2003) estudando as atividades de planejamento e implementação das estratégias de marketing, chamadas por eles de capacidades arquiteturais, provaram que o processo de planejamento impacta positivamente a implementação da estratégia, e que a implementação influencia positivamente o desempenho organizacional, enquanto que as atividades de formulação não conseguem impactar diretamente os resultados. Em estudo subsequente, Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) analisaram a influência das capacidades de planejamento da estratégia de marketing (formulação) sobre o sucesso da implementação e o desempenho. Novamente, não foi encontrada relação direta entre as atividades de formulação e o desempenho, porém, confirmou-se que a formulação



impactava positivamente o sucesso da implementação, levando a um desempenho organizacional superior.

Com a finalidade de ilustrar a divisão das atividades do processo de estratégia de marketing entre formulação e implementação, e seguindo as classificações presentes em Morgan et al. (2003), Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) e El-Ansary (2006), os constructos de análise situacional, abrangência, qualidade de comunicação, integração funcional e comprometimento com o consenso foram agrupados como atividades de formulação da estratégia, e os constructos de comprometimento de recursos com a estratégia e ênfase em ativos e capacidades de marketing foram denominados como atividades de implementação da estratégia de marketing. A figura 9 traz o modelo alternativo 2, com os coeficientes dos caminhos, e a indicação de significância (valor-t > 1,96) por meio do sinal (\*).

Figura 9 – Modelo alternativo 2 – Divisão entre formulação e implementação da estratégia de marketing



Fonte: dados da pesquisa (2015)

Como pode ser observado, o processo de formulação da estratégia de marketing exerce influência significativa sobre o processo de implementação, com valor-t maior que 1,96. O coeficiente de caminho para essa relação foi de 0,809, indicando que a influência de uma variável na outra é alta. Também, é possível constatar que essa configuração fez com que as atividades de implementação da estratégia impactassem positivamente o

desempenho organizacional (coeficiente de 0,433 e valor-t >1,96), enquanto a influência direta da formulação no desempenho não foi confirmada (coeficiente de 0,236 e valor-t <1,96), corroborando o raciocínio defendido, de que há necessidade de diferenciar atividades de formulação de atividades de implementação das estratégias de marketing para se alcançar o desempenho organizacional.

É importante destacar que o teste dos modelos alternativos 1 e 2 teve como único objetivo ilustrar a argumentação que foi desenvolvida sobre as possíveis causas para a ausência de relações entre os constructos do processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional. Esses testes não tem o poder de validar os modelos, primeiramente, porque não existe embasamento teórico suficiente para tal, e segundo, porque foge do escopo do presente trabalho.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar as relações entre a inovatividade e os componentes do processo de estratégia de marketing, e o impacto destes no desempenho organizacional. Para o alcance deste objetivo geral, sete objetivos específicos foram delimitados. Os parágrafos a seguir discutem os resultados oriundos dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico propunha a verificação das relações entre a inovatividade, a análise situacional e o desempenho organizacional. Os resultados do estudo demonstram que a inovatividade influencia positivamente a análise situacional, indicando que na presença da inovatividade, os tomadores de decisões ficam mais propensos a analisar os ambientes externo e interno, visto que a busca por informações ganha importância no dia-a-dia da empresa (DENISON; MISHRA, 1995; MENON et al., 1999). Porém, somente o desenvolvimento da análise situacional não gera resultados positivos para a organização, não encontrando-se assim, relação positiva entre esse constructo e o desempenho organizacional.

O segundo objetivo específico tinha como foco analisar as relações entre a inovatividade, a abrangência no processo de estratégia de marketing, e o desempenho organizacional. Os resultados mostraram que a inovatividade impacta positivamente a abrangência, pois incentiva a busca por informações mais apuradas sobre o mercado, assim a empresa consegue explorar diversas alternativas estratégicas adequadas ao contexto ao qual está inserida (MENON et al., 1999). Contudo, isoladamente, a abrangência não apresentou impacto direto sobre o desempenho organizacional.

O terceiro objetivo específico versava sobre as relações entre a inovatividade, a ênfase em ativos e capacidades de marketing e o desempenho organizacional. A partir dos resultados é possível presumir que a inovatividade habilita os estrategistas a analisarem adequadamente a situação estratégica da empresa e a determinarem quais são as capacidades de marketing que a empresa possui, e de que maneira elas serão alocadas para que a estratégia seja operacionalizada. Ainda de acordo com o resultado da pesquisa, é possível afirmar que durante o processo de estratégia de marketing, a ênfase em ativos e capacidades de marketing exerce influência direta e positiva sobre o desempenho, formado a partir dos indicadores de mercado, financeiro e de inovação. Isso pode ser um

indicador de que a união da inovatividade com as atividades de marketing, proporcione para empresa, além de melhores resultados de mercado e financeiros, consagrados na literatura (MENON et al., 1999; TOALDO; LUCE, 2006; LEE et al., 2006; JARRAT; FAYED, 2001; WHITE; CONANTT; ECHAMBADI, 2004), também melhores resultados de inovação (MENGUC; AUH, 2006; TOALDO; DIDONET; LUCE, 2013), como qualidade superior, maior quantidade de novos produtos, e aumento na taxa de sucesso dos novos produtos (NGO; O'CASS, 2012; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004).

O quarto objetivo específico propunha a análise das relações entre a inovatividade, a integração funcional e o desempenho organizacional. O teste das hipóteses vinculadas a esse objetivo demonstrou que a inovatividade influencia positivamente a integração funcional, corroborando com a proposição de que a abertura a novas ideias fomenta o diálogo entre as equipes e os departamentos (RUEKERT; WLAKER, 1987), fazendo com que todos sejam integrados ao processo de geração de estratégias. Apesar da primeira relação ser positiva, não foi possível confirmar o impacto da integração funcional sobre o desempenho organizacional.

O quinto objetivo específico tinha como foco analisar as relações entre a inovatividade, a qualidade da comunicação e o desempenho organizacional. Os resultados mostraram que a inovatividade influencia positivamente a qualidade da comunicação. Isso ocorre pois o fluxo livre de ideias proporcionado pela inovatividade melhora a comunicação entre os membros da equipe, que entendem a necessidade manterem contato uns com os outros na busca das melhores ideias (ANDREWS; SMITH, 1996; AHILL; FREDERIKSON; DAVIES, 2003). Apesar disso, a comunicação não mostrou-se suficiente para que, sozinha, impactasse o desempenho organizacional.

O sexto objetivo específico versava sobre as relações entre a inovatividade, o comprometimento com o consenso da estratégia, e o desempenho organizacional. Os resultados do estudo demonstram que a inovatividade proporciona as condições necessárias para que exista consenso em relação à estratégia escolhida (MENON et al., 1999; TOALDO; LUCE, 2006), porém o consenso, por si só, não consegue elevar os resultados, ou seja, não está diretamente relacionado com o desempenho organizacional.

O sétimo objetivo específico propunha o estudo das relações entre a inovatividade, o comprometimento de recursos para a estratégia, e o desempenho organizacional. Os

resultados da pesquisa demonstraram que a inovatividade influencia positivamente o comprometimento de recursos para a estratégia, afinal, o consenso proporcionado pela inovatividade faz com que a disputa pela alocação de recursos para projetos distintos diminua (MENON et al., 1999). Isso pode ter influência na diminuição dos custos da atividade, mas não foi verificado impacto positivo do comprometimento de recursos sobre o desempenho organizacional.

Conclui-se, a partir das discussões anteriores, que a inovatividade influencia direta e positivamente todas as atividades do processo de estratégia de marketing, enquanto, salvo a ênfase em ativos e capacidades de marketing, os demais componentes do processo não impactam diretamente os indicadores de desempenho.

Esse resultado incentivou a busca de explicações para a ausência de significância nos caminhos propostos no modelo. Tendo como base outros estudos sobre o tema e o teste de modelos alternativos, chegou-se a três possíveis explicações:

- (a) **A inclusão dos indicadores de inovação no desempenho organizacional poderia ter influenciado negativamente a mensuração.** Essa primeira possibilidade foi levantada pois grande parte dos estudos de marketing estratégico apontam indicadores de mercado (MENON et al., 1999; ATUAHENE-GIMA; MURRAY, 2004) ou indicadores financeiros (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; CHUNG, 2009; CHUNG; WANG; HUANG, 2012) como resultados do processo de estratégia de marketing. Como o presente estudo buscou evidências de que o processo de estratégia de marketing poderia gerar resultados de inovação (MENGUC; AUH, 2006; TOALDO; DIDONET; LUCE, 2013), principalmente quando associado à inovatividade, indicadores de inovação foram incluídos na análise do desempenho organizacional, o que poderia ter afetado negativamente a relação entre processo e desempenho. Porém, como foi possível observar com o teste do modelo alternativo 1, o desempenho de inovação recebeu influência da ênfase em ativos e capacidades de marketing, enquanto os demais indicadores não. Foi possível observar também, que o desempenho de inovação exerceu uma influência positiva sobre os desempenhos de mercado e financeiro, com carregamento 0,545 e valor-t > 1,96, apontando uma relação significativa.

- (b) **O processo de estratégia de marketing não seria capaz de gerar desempenho de forma direta, necessitando de outros elementos para mediar a relação com os indicadores de mercado, financeiros e de inovação.** Por exemplo, Menon et al. (1999) utilizaram-se das variáveis *criatividade* e *aprendizado organizacional* para ligar algumas atividades do processo de estratégia de marketing ao desempenho de mercado; Noble e Mokwa (1999) exploraram o *desempenho do papel do gerente* como um elemento que resulta do processo de implementação e que influencia o sucesso na implementação da estratégia; Morgan et al. (2003) estudaram o *desempenho adaptativo* como um resultado do processo de estratégia de marketing que influencia positivamente o desempenho organizacional.
- (c) **O estudo das atividades de formulação e implementação das estratégias como um processo único, sem a diferenciação das duas etapas, impediria a ligação com o desempenho.** Alguns estudos (MORGAN et al, 2003; MORGAN, KATSIKES, VORHIES, 2012) apontam que a formulação impacta a implementação, e essa última influencia positivamente o desempenho, sendo que a formulação sozinha não geraria desempenho organizacional. O modelo alternativo 2 foi elaborado para testar essa proposição. Os resultados apontaram que a inovatividade exerce influência positiva sobre as atividades de formulação da estratégia de marketing (análise situacional, abrangência, qualidade da comunicação, integração funcional e consenso). O constructo de formulação apresentou influência positiva e significativa sobre a implementação (ênfase em ativos e capacidades de marketing e comprometimento de recursos para a estratégia). E com essa configuração, a implementação impactou diretamente o desempenho organizacional (indicadores de mercado, financeiros e de inovação).

Na sequência são apresentadas as contribuições que o estudo deixa para a teoria de marketing e para a prática gerencial, as limitações encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa, e a indicação de estudos futuros, tendo como aporte os resultados atingidos no presente trabalho.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A partir dos resultados alcançados, é possível afirmar que o presente estudo apresenta três contribuições à teoria existente no campo do marketing estratégico.

A primeira contribuição surge da confirmação de que a inovatividade, que segundo Hurley e Hult (1998) é o elemento propulsor da inovação, influencia positivamente o desenvolvimento de todos os componentes do processo de estratégia de marketing. O estudo também permitiu mensurar esse efeito sem a interferência de outras variáveis, como ocorreu no estudo de Menon et al. (1999), no qual o processo recebia ainda a influência da *formalização* e da *centralização*, e da pesquisa de Toaldo e Luce (2006) que trazia a variável '*importância percebida da estratégia*' como antecedente, junto com a cultura organizacional. Os resultados desta dissertação complementam também as descobertas do estudo exploratório de Ulguim (2014) que investigou a inovatividade e as atividades de marketing no contexto de empresas brasileiras de tecnologias da informação. Os resultados de Ulguim (2014) demonstraram que apesar de contarem com baixo grau de formalização, as empresas desenvolviam claramente as atividades de análise situacional e abrangência estratégica. O teste do modelo do presente estudo confirmou que essas duas atividades são as que mais recebem influência da inovatividade entre os sete componentes do processo de estratégia de marketing.

A segunda contribuição à teoria existente foi a inclusão de indicadores de inovação como resultados do processo de estratégia de marketing, quando a inovatividade é considerada uma variável influenciadora do modelo. Esse resultado contribui para a argumentação de que atividades de marketing e inovação, quando trabalhadas conjuntamente, geram resultados que não seriam encontrados de forma isolada (MENGUC; AUH; 2006). Contribui também com a proposição de Toaldo, Didonet e Luce (2013) de que o desenvolvimento do processo de estratégia de marketing poderia resultar em indicadores de inovação. Embora somente uma variável tenha confirmado influência sobre o desempenho organizacional, constatou-se que o desempenho de inovação contribuiu de forma significativa para que essa interação fosse possível, abrindo precedente para que outros estudos sejam desenvolvidos para testar as relações das estratégias de marketing com os resultados de inovação em diversos contextos e interagindo com outras variáveis organizacionais.

As duas contribuições teóricas discutidas até momento estavam previstas no planejamento da pesquisa caso os objetivos da mesma fossem alcançados. Em conjunto, as duas contribuições ajudam a fortalecer a argumentação de Hauser, Tellis e Griffin (2006) de que cabe ao marketing a gestão da inovação nas empresas. A influência da inovatividade sobre os ativos e capacidades de marketing durante o processo de estratégia e a sua ligação com os indicadores de inovação (modelo alternativo 1) podem indicar que durante a implementação das estratégias de marketing, o processo de inovação se sobrepõe ao processo de estratégia de marketing. Como haviam apontado Ngo e O’Cass (2012), trabalhando conjuntamente capacidades de marketing e capacidades de inovação, as empresas são capazes de atingir melhores índices de inovação como: maior quantidade de novos produtos, conquista de novos mercados, exclusividade e desenvolvimento de produtos de maior qualidade.

E como terceira contribuição para os estudos e a literatura de marketing, os resultados da pesquisa possibilitaram o levantamento de discussões sobre as implicações oriundas do estudo do processo de estratégia de marketing sem considerar a delimitação das atividades entre formulação e implementação. É importante destacar que o teste de modelos que separam as atividades de formulação das atividades de implementação não tem como objetivo negar os avanços alcançados por Menon et al. (1999), muito menos questionar a interatividade entre os dois processos. Porém, é necessário investigar as razões pelas quais os componentes indicados pelos autores não influenciaram o desempenho. Com base nos resultados e nas discussões da presente e seguindo resultados e *frameworks* de outros estudos (MORGAN et al, 2003; EL-ANSARY, 2006; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012), acredita-se ser necessário classificar as atividades do processo em componentes de formulação e componentes de implementação, para que seja possível determinar as relações entre eles e o impacto de cada conjunto sobre os resultados organizacionais.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Como contribuição gerencial, a pesquisa pôde desmistificar o processo de estratégia de marketing perante as empresas estudadas, mostrando de forma simples as



sete atividades necessárias para que as estratégias de marketing sejam desenvolvidas e operacionalizadas. Essa contribuição ocorreu de duas maneiras: a primeira foi por meio do contato dos respondentes com o próprio instrumento de coleta de dados. Como grande parte da coleta foi realizada via *LinkedIn*<sup>®</sup> era possível receber feedback instantâneo das empresas respondentes, sendo que algumas vezes os gestores chegavam a expressar a intenção de discutir o assunto mais profundamente como pesquisador, indicando assim, que a pesquisa era relevante e despertava o interesse dos participantes para o tema pesquisado.

A segunda forma de contribuição para a prática das empresas é a elaboração de um relatório gerencial que será disponibilizado às empresas participantes, com os principais resultados da pesquisa. Duas associações de empresas que incentivaram a participação de seus associados na pesquisa ainda solicitaram que os resultados fossem apresentados em eventos do setor TIC organizados por elas.

Os modelos alternativos elaborados no trabalho também proporcionaram contribuições à prática gerencial. O teste do modelo alternativo 1, que separou o desempenho de inovação dos desempenhos de mercado e financeiro, mostra aos gestores a importância do sucesso dos novos produtos, da qualidade e da exclusividade dos produtos lançados ao mercado para que a empresa alcance maior desempenho mercado e melhores resultados financeiros. O modelo 1 também deixa evidente a importância de se desenvolver capacidades de marketing para que esse resultado de inovação seja alcançado.

O modelo alternativo 2 contribui para a prática empresarial pois evidencia que o desenvolvimento de atividades do processo de estratégia de marketing de forma isolada não reflete em melhor desempenho organizacional, assim, é necessário um esforço gerencial para que todas as atividades de planejamento sejam bem trabalhadas, favorecendo assim o desenvolvimento de todas as atividades de implementação, afim de que a empresa atinja seus objetivos de mercado, financeiros e de inovação.

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Diante da impossibilidade de listar todas as empresas brasileiras do setor TIC, a amostragem não pôde ser probabilística, limitando os resultados encontrados ao conjunto de empresas estudadas. Ainda em relação à amostra, destaca-se o número pequeno de respondentes, impossibilitando o teste do modelo proposto através de outras técnicas estatísticas baseadas em covariância (AMOS e LISREL). O uso dessas ferramentas que exigem amostras maiores, levando-se em consideração o número de variáveis do estudo, poderia possibilitar a generalização dos resultados para toda a população pesquisada.

Outra dificuldade encontrada na pesquisa foi o acesso aos participantes. Os respondentes precisavam participar diretamente dos processos de estratégia de marketing das empresas, o que implicava a busca de funcionários com altas responsabilidades e muitos compromissos, sendo comum a rejeição em participar da pesquisa por falta de tempo para responder o questionário.

Por fim, é preciso considerar uma fonte de viés comum ao método de pesquisa utilizado (*survey*), que segundo Podsakoff et al. (2003) pode influenciar as respostas do estudo. Trata-se da coleta de dados com um único respondente em cada empresa, pois esse respondente é a única fonte de informação e pode gerar respostas tendenciosas sobre a empresa com base em alguns elementos, como: *a conveniência social*, que reflete a propensão do respondente em marcar respostas que seriam socialmente aceitas, ao invés de contribuir com sua verdadeira opinião; *a consistência das respostas*, que caracteriza-se pelo comportamento do respondente em tentar manter um padrão de respostas para as questões; *as teorias implícitas* do próprio respondente, que possui algumas crenças sobre as variáveis sendo pesquisadas; e até o *estado de humor* do respondente, que pode influenciar positiva ou negativamente as respostas.

## 6.4 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

Durante o desenvolvimento da pesquisa algumas questões não puderam ser respondidas, fosse por impedimentos metodológicos ou mesmo teóricos, e se tornaram oportunidades de pesquisas futuras. Nesse sentido, quatro sugestões de pesquisa derivam desta dissertação:

- 1) A inclusão de outras atividades no processo de estratégia de marketing, por exemplo, segmentação de mercado, análise do comportamento do consumidor (EL-ANSARY, 2006) e controle da execução da estratégia (LEE et al, 2006), com a finalidade de verificar a influência da inovatividade sobre esses elementos, e testar o impacto dos mesmos no desempenho organizacional, visto que na amostra pesquisa, os elementos do processo de estratégia não foram suficientes para resultar em desempenho superior. El-Ansary (2006) aponta o estudo do mercado consumidor e a segmentação como atividades necessárias ao processo de formulação da estratégia de marketing, enquanto Lee et al. (2006) acrescentaram o controle da execução às atividades propostas por Menon et al (1999), mas não estudaram sua influência separadamente sobre o desempenho organizacional.
- 2) A exploração de outros resultados do processo de estratégia de marketing que façam o papel de mediação com o desempenho organizacional. Como pode ser notado neste estudo, os elementos do processo de estratégia não impactam diretamente o desempenho, o que não significa que a relação indireta, via variáveis mediadoras (criatividade e aprendizagem organizacional, por exemplo), não possa existir.
- 3) A replicação da escala de desempenho organizacional incluindo indicadores financeiros, de mercado e de inovação em outros contextos e com outras variáveis influenciando o processo de estratégia de marketing (segmentação, comportamento do consumidor, controle) com o intuito de entender sob que condições o mesmo pode gerar resultados de inovação.
- 4) Desenvolvimento de estudos que analisem o processo completo de estratégia de marketing, porém, garantindo que as atividades referentes à formulação e

à implementação estejam bem delimitadas, possibilitado o teste de influência entre as etapas, e também a contribuição de cada uma para o desempenho organizacional.

## RFEERÊNCIAS

- AAKER, DAVID A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, DAVID A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012
- ABES - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro: Panorama e Tendências**. São Paulo, 2014.
- ANDREWS, J.; SMITH, D. C. In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. **Journal of Marketing Research**, v. 33, p. 174–187, 1996
- ASHILL, N. J.; FREDERIKSON, M.; DAVIES, J. Strategic marketing planning: a grounded investigation. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 430–460, 2003.
- ATUAHENE-GIMA, K.; MURRAY, J. Y. Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness. **Journal of Marketing**, v. 68, n. October, p. 33–46, 2004.
- AUGUSTO, M.; COELHO, F. Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 1, p. 94–108, 2009.
- AYERS, D.; DAHLSTROM, R.; SKINNER, S. J. Exploratory Investigation of Antecedents to Organizational New Product Success. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 107–116, 1997.
- BABBIE, E. **Método de pesquisa survey**. 2ª Re. Belo Horizonte: Editora UFM, 2003.
- BARNEY, J. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BAUMGARTH, C. “Living the brand”: brand orientation in the business-to-business sector. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 5, p. 653–671, 2010.
- BOER, H. ; DURING, W.E. Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. **International Journal of Technology Management**, V. 22, n 1–3, p. 83–107, 2001.
- BRANDÃO, M. M.; YAMAMOTO, C. S. Customer Lifetime Value (CLV) : Um Estudo Exploratório no Setor Bancário. **Anais EnANPAD**. p.1–15, 2006. Salvador: ANPAD.
- BRASSCOM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Tendências de Mercado**. São Paulo, 2013

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515–524, 2002.

CHIMHANZI, J. The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1/2, p. 73–98, 2004

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects : Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion / Adoption Study. **Information System Research**, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

CHUNG, H. F. L. Structure of marketing decision making and international marketing standardisation strategies. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 794–825, 2009.

CHUNG, H. F. L.; WANG, C. L.; HUANG, P. A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. **International Marketing Review**, v. 29, n. 1, p. 54–87, 2012.

COSTELLO, A. B.; OSBORNE, J. W. Best Practices in Exploratory Factor Analysis : Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. **Practical Assessment Research and Evaluation**, v. 10, n. 7, 2005.

DAY, G. S. Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323–329, 1992.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204–223, 1995.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265–273, 1984.

DOBNI, C. B.; LUFFMAN, G. Implementing marketing strategy through a market orientation. **Journal of Marketing Management**, v.16, n.8, p. 895-916, 2000.

EISENHARDT, K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543–576, 1989.

EL-ANSARY, A. I. Marketing strategy : taxonomy and frameworks. **European Business Review**, v. 18, n. 04, p.226-293, 2006.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

GAMA, A. P. DA. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 7, p. 643–661, 2011.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. **The Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 25–40, 2010.

GEFEN, D.; STRAUB, D. A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, p. 91–109, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALEZ-BENITO et al. Coming to Consensus on Strategic Consensus: A Mediated Moderation Model of Consensus and Performance. **Journal of Management**, v. 38, n. 6, p. 1685–1714, 2010.

GRANT, R. **Contemporary Strategy Analysis**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1995.

GRISSEMANN, U.; PLANK, A.; BRUNNER-SPERDIN, A. Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 347–356, 2013.

HADJIMANOLIS, A. An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. **R&D Management**, v. 30, n. 3, p. 235–245, 2000.

HAIR JR. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lee Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., et al. **A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 1. ed. Washington D.C.: Sage, 2014.

HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687–717, 2006.

HOMBURG, C.; GROZDANOVIC, M.; KLARMANN, M. Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational. **Journal of Management Studies**, v. 71, n. July, p. 18–38, 2007.

HOMBURG, G. ; KROHMER, H. ; WORKMAN, J. P. Strategic Consensus and Performance : The role of Strategy Type and Market-Related Dynamism. **Strategic Management Journal**. V. 20, p. 339-357, 1999.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429–438, 2004.

HULT, T.; HURLEY, R; KNIGHT, G. Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firmlevel relationships: A response to Woodside (2004). **Industrial Marketing Management**. v. 34, p. 281-283, 2005

HURLEY, R. F; HULT, T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62 p. 42-54, Julho,1998

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – Versão 2.0**. Rio de Janeiro, 2007.

JARRATT, D.; FAYED, R. The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 1, p. 61–72, 2001

JOCUMSEN, G. How do small business managers make strategic marketing decisions?: A model of process. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 5/6, p. 659–674, 2004.

KELLERMANN, F. W.; WALTER, J.; LECHNER, C.; FLOYD, S. W. The Lack of Consensus About Strategic Consensus: Advancing Theory and Research. **Journal of Management**, v. 31, n. 5, p. 719–737, 2005.

KESKIN, H. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 396–417, 2006.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

LANGERAK, F. ; HULTINK, E. J. ; ROBBEN, S. J. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. **Journal of Product Innovation Management**. v. 21, p. 79-94, 2004.

LEE et al. The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 14, n. 3, p. 245–261, 2006.

LOWRY, P. B.; GASKIN, J. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 57, n. 2, p. 123–146, 2014.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.



MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing, edição compacta**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MCKEE, D. O.; VARADARAJAN, P. R.; VASSAR, J. A taxonomy of marketing planning styles. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 18, n. 2, p. 131–141, 1990.

MENGUC, B.; AUH, S. Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 1, p. 63–73, 2006.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P.T.; EDISON, S.W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v.3, n.2, p. 18-40, 1999.

MORGAN, et al. Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287–321, 2003.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 271–289, 2012.

NAIDOO, V.; WU, T. Marketing strategy implementation in higher education : A mixed approach for model development and testing. **Journal of Marketing Management**, v. 27, n. October, p. 1117–1141, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317–329, 2010.

NGO, L. V.; O’CASS, A. In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861–877, 2012.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. R. Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. October, p. 57–73, 1999.

OLSON, E. M.; WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. Organizing for Effective New Product Deveipment : The Moderating Role of Product innovativeness. **Journal of marketing**, v. 59, n. January, p. 48–62, 1995.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo:** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, v. 48, p. 47–54, 2005.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. Encontro Nacional da ANPAD. **Anais EnANPAD** p.1–13, 1999.

PIERCY, N. F. Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 222–236, 1998.

PODSAKOFF et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PREVIDELLI, A.; LAPS, L. Revolução High-Tech. **Você S/A**. São Paulo, n.193, p. 94-95, jun. 2014.

RAMANUJAN, V.; VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Multi-Objective Assessment of Strategic Effectiveness: A Discriminant Analysis Approach. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. June, p. 347–372, 1986.

ROBERT, MICHEL. **A Estratégia Pura e Simples da Inovação do Produto**. Trad. VIVACQUA, Eduardo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1995.

RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C. Marketing 's Interaction with Other Functional Units : A Conceptual Framework and Empirical Evidence. **Journal of marketing**, v. 51, n. January, p. 1–19, 1987.

SASHITTAL, H; JASSAWALA, A. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 29, n. 1, p. 50-69, 2001

SCHWEIGER, D.W. ; SANDBERG, W.R. ; RAGAN, J.W. Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approach to strategic decision making. **Academy of Management Journal**, v. 29, p. 51–71, 1986.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469–479, 2010.

SMITH, B. The effectiveness of marketing strategy making processes : A critical literature review and a research agenda MARKETING STRATEGY MAKING. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 3, p. 273–290, 2003.

TADEPALLI, R.; AVILA, R. A. Market Orientation and The Marketing Strategy Process. **Journal of Marketing**, p. 69–82, 1999.

TAJEDDINI, K.; TRUEMAN, M.; LARSEN, G. Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness. **Journal of Marketing Management**, v. 22, p. 529–551, 2006.

TANG, J.; PEE, L. G.; IIJIMA, J. Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. **Information & Management**, v. 50, n. 8, p. 650–660, 2013.

THEOHARAKIS, V.; HOOLEY, G. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, n. 1, p. 69–79, 2008.

THORPE, E. R.; MORGAN, R. E. In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 5/6, p. 659–677, 2007.

TOALDO, A. M. M. **Formação da Estratégia de Marketing: a construção de um modelo teórico**. 2004. 239f. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

TOALDO, A. M. M.; DIDONET, S. R.; LUCE, F. B. The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy Formulation and Results. **Latin American Business Review**, v. 14, n. 3-4, p. 251–269, 2013

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing. **RAE**, v. 46, n. 4, p. 25–35, 2006.

TRÍAS-DE-BES, F. ; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo : Leya, 2011.

TROTT, P. **Innovation Management and New Product Development**. 5 ed. Prentice Hall, 2011

TSAI, K.-H.; YANG, S.-Y. Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. **Industrial Marketing Management**, 2013.

ULGUIM, L. A. **Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing sob a Perspectiva da capacidade Inovadora e do Valor para o Cliente: Um Estudo Exploratório em KIBs**. 2014. 141f.. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

VARADARAJAN, P. R.; CLARK, T. Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. **Journal of Business Research**, v. 31, n. 2-3, p. 93–105, 1994.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120–143, 1999.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, p. 119-140, 2010.

VORHIES, D.; MORGAN, N. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. January, p. 80–94, 2005.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15–35, 2003.

WHITE, J. C.; CONANT, J. S.; ECHAMBADI, R. A. J. Marketing Strategy Development Styles , Implementation Capability , and Firm Performance : Investigating the Curvilinear Impact of Multiple Strategy-Making Styles. **Marketing Letters**, v. 14, n. 2, p. 111–124, 2003.

WIND, Y.; ROBERTSON, T. S. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. **Journal of Marketing**, , n. Spring, p. 12–25, 1983.

WOODSIDE, A. G. Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 3, p. 275–279, 2005.

## APÊNDICE A – Questionário: Versão Final

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação da sua empresa.

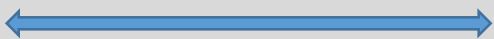
Se sua empresa não possui um departamento de marketing, mas sim alguém responsável por essas atividades, responda conforme a atuação desse profissional.

Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

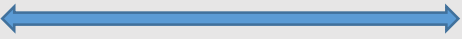
### QUESTIONÁRIO


Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando as atividades de inovação da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente** e **10 = concordo totalmente**.

INOV 1 - Na minha empresa...	DT  CT									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...a inovação baseada em resultados de pesquisa é rapidamente aceita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as pessoas são criticadas por novas ideias que não dão certo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as ideias inovadoras são prontamente aplicadas a novos projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...existe o receio à mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para responder as questões apresentadas a seguir considere a última estratégia de desenvolvimento de produto que tenha sido efetivamente implementada na sua empresa, sendo possível avaliar seu resultado.


Marque o seu grau de concordância com as afirmações, variando entre **1 = discordo totalmente** e **10 = concordo totalmente**.

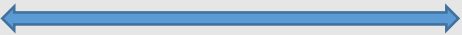
<b>AS5 - Durante o desenvolvimento e a implementação de novo produto foram consideradas...</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...as forças da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as fraquezas da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as oportunidades do ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as ameaças do ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


<b>AB6 - Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher essa estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a estratégia escolhida era flexível e considerava diversas situações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As questões a seguir relacionam-se com a interação entre departamentos. Se sua empresa não possui um departamento de marketing, mas sim um responsável por essas atividades, responda conforma a atuação desse profissional.

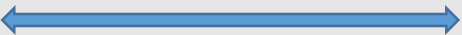
Marque seu grau de concordância com as afirmações, variando entre **1 = Discordo Totalmente** e **10 = Concordo Totalmente**.

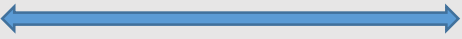
<b>II7 - Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...a área de marketing responsável por essa estratégia estava integrada à atividade principal da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...os membros da equipe responsáveis por essa estratégia possuíam a motivação e a preparação necessárias para a execução do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a equipe de implementação da estratégia estava devidamente organizada nas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...os membros do grupo estavam integrados durante a formulação e a implementação dessa estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a equipe responsável por essa estratégia contava com membros de outros departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>QC8 - Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...os membros da equipe envolvida com a estratégia mantiveram interação contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...os objetivos e metas da estratégia foram claramente comunicados a todas as áreas interessadas na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...os membros da equipe comunicaram-se abertamente durante a implementação dessa estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...houve ampla comunicação formal e informal para toda a empresa durante a implementação da estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


<b>CONS9 - Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...todas as partes envolvidas se dedicaram para garantir que a estratégia fosse implementada de forma bem sucedida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...o consenso era evidente durante a implementação dessa estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...toda a empresa “comprou a ideia” da estratégia implementada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marque seu grau de concordância com as afirmações, variando entre **1 = Discordo Totalmente** e **10 = Concordo Totalmente**

<b>CR10 - Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...o número de pessoas trabalhando no projeto foi considerado suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...todas as pessoas estavam comprometidas para que fosse possível alcançar os resultados esperados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...recursos adequados foram alocados para o processo de implementação da estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...o tempo que os gerentes trabalharam no projeto foi considerado suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AC11 - Durante o processo de desenvolvimento do novo produto, a equipe responsável pela estratégia...	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...considerou que o preço fosse menor que o da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou que os produtos desenvolvidos fossem realmente novos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou a variedade de produtos da nossa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou nossa capacidade de atendimento aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou a imagem da marca da nossa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou o aprimoramento dos produtos existentes na nossa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou o desenvolvimento de produtos de qualidade superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou a influência da nossa empresa sobre os distribuidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou o atendimento de um mercado geográfico específico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou que nossos gastos com propaganda fossem maiores que os da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou a inserção dos produtos da empresa em mercados de preços elevados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou a inserção dos produtos da empresa em mercados de preços baixos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...considerou inovações em nossas técnicas de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considerando as atividades de marketing e inovação de sua empresa, marque seu grau de concordância com as afirmações a seguir, a respeito dos resultados obtidos por sua empresa nos últimos anos, onde **1 = Discordo Totalmente** e **10 = Concordo Totalmente**.

DO12 - Nos últimos 02 anos...	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as metas de lucro definidas para a minha empresa foram atingidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as metas de vendas definidas para a minha empresa foram atingidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...as metas de participação de mercado definidas para a minha empresa foram atingidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a empresa obteve retorno sobre os investimentos realizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...minha empresa obteve crescimento maior que a concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a empresa desenvolveu novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



...a minha empresa conquistou mais mercados que os meus concorrentes.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
...aumentamos a qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos em relação à concorrência.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
...obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
...mantivemos a exclusividade dos nossos produtos/serviços no mercado.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

**CO13** - Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- ☐ entre 1 e 09 funcionários  
☐ entre 10 e 29 funcionários  
☐ entre 30 e 49 funcionários  
☐ entre 40 e 99 funcionários  
☐ entre 100 e 249 funcionários  
☐ entre 250 e 499 funcionários  
☐ 500 funcionários ou mais

**CO14** - Indique o UF de localização de sua empresa:

R.: \_\_\_\_\_

**CO15** - Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

R.: \_\_\_\_\_

**CO16** - A sua empresa possui departamento de marketing?

- ☐ Sim ☐ Não

**CO17** - A sua empresa possui departamento de pesquisa e desenvolvimento?

- ☐ Sim ☐ Não

**CO18** - Qual o número de clientes?

R.: \_\_\_\_\_

**CO19** - Qual é a área de atuação dos clientes?

- ☐ Indústria  
☐ Serviços  
☐ Varejo  
☐ Governo  
☐ Agroindústria  
☐ Finanças  
☐ Óleo e Gás

**CO20** - Qual é a principal oferta da empresa?

- ☐ Software  
☐ Serviços  
☐ Hardware

### CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

**CRE21** - Gênero:

- ☐ Masculino ☐ Feminino

**CRE22** - Qual cargo você ocupa na empresa?

R.: \_\_\_\_\_

**CRE23** - Há quanto tempo trabalha na empresa?

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) Entre 1 e 2 anos
- ( ) Entre 2 e 5 anos
- ( ) Entre 5 e 10 anos
- ( ) Mais de 10 anos

**CRE24** - Participa da equipe de desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing da empresa

☐ Sim      ☐ Não

**CRE25** - Caso não participe, como sua função está relacionada à essa atividade?

R.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CRE27** - Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com as empresas participantes. Por favor, insira um e-mail válido para que possamos enviar o relatório gerencial ao final do nosso trabalho. Este relatório será enviado a partir de Fevereiro de 2015

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

AGRADECEMOS SUA  
COLABORAÇÃO!

## APÊNDICE B – Questionário: Versão 1

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação da sua empresa.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.


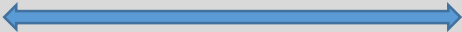
### QUESTIONÁRIO

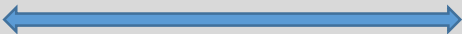

#### Bloco I – DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

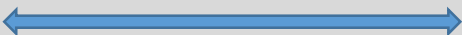
Para responder as questões apresentadas a seguir considere a última estratégia de desenvolvimento de produto que tenha sido efetivamente implementada na sua empresa, sendo possível avaliar seu resultado.

Marque com um “X” o seu grau de concordância com as afirmações, variando entre **1 = Discordo Totalmente** a **10 = Concordo Totalmente**


Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...

AS3. Análise Situacional	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AS 3.1) ...foram consideradas as forças da organização.										
AS 3.2) ...foram consideradas as fraquezas da organização										
AS 3.3) ...foram consideradas as oportunidades do ambiente										
AS 3.4) ...foram consideradas as ameaças do ambiente										
	DT									CT

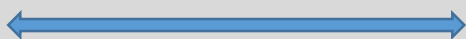
<b>AB4. Abrangência</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AB 4.1) Diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher essa estratégia.										
AB 4.2) As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.										
AB 4.3) A estratégia escolhida era flexível e considerava diversas contingências.										
<b>II 5. Integração Interfuncional</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
II 5.1) A unidade de marketing responsável por essa estratégia estava integrada à atividade principal da empresa.										
II 5.2) Os membros da equipe responsáveis por essa estratégia possuíam a motivação e a preparação necessárias para a execução do trabalho.										
II 5.3) A equipe responsável por essa estratégia estava organizada na distribuição de tarefas, missão, etc.										
II 5.4) Os membros do grupo estavam integrados durante a formulação e a implementação dessa estratégia.										
II 5.5) A equipe responsável por essa estratégia contava com membros de outros departamentos.										
<b>QC 6. Qualidade de Comunicação</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
QC 6.1) A equipe envolvida com a estratégia manteve interação contínua.										
QC 6.2) Os objetivos e metas da estratégia foram claramente comunicados.										
QC 6.3) Os membros da equipe comunicaram-se abertamente durante a implementação dessa estratégia.										
QC 6.4) Houve ampla comunicação formal e informal para toda a empresa durante a implementação da estratégia										

<b>CONS 7. Comprometimento com o consenso</b>	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONS 7.1) Todas as partes envolvidas trabalharam bastante para garantir que a estratégia fosse implementada de forma bem sucedida.										
CONS 7.2) O consenso era evidente durante a implementação dessa estratégia										
CONS 7.3) Toda a empresa “comprou a ideia” da estratégia implementada.										

Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...

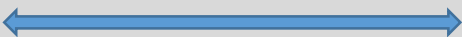
CR 8. Comprometimento de Recursos	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CR 8.1) O número de pessoas trabalhando no projeto foi considerado suficiente.										
CR 8.2) Todas as pessoas estavam comprometidas para que fosse possível alcançar os resultados esperados										
CR 8.3) Recursos adequados foram alocados para o processo de implementação da estratégia.										
CR 8.4) O tempo que os gerentes trabalharam no projeto foi considerado suficiente										

Durante o processo de desenvolvimento do novo produto, a equipe responsável pela estratégia...

AC 9. Ativos e capacidades de marketing	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AC 9.1) ...considerou que o preço fosse menor que o da concorrência										
AC 9.2) ...considerou que os produtos desenvolvidos fossem realmente novos										
AC 9.3) ...considerou a variedade de produtos da nossa empresa										
AC 9.4) ...considerou nossa capacidade de atendimento aos clientes										
AC 9.5) ...considerou a imagem da marca da nossa empresa										
AC 9.6) ...considerou o aprimoramento dos produtos existentes na nossa empresa										
AC 9.7) ...considerou o desenvolvimento de produtos de qualidade superior										
AC 9.8) ... considerou a influência da nossa empresa sobre os distribuidores										
AC 9.9) ...considerou o atendimento de um mercado geográfico específico										
AC 9.10) ...considerou que nossos gastos com propaganda fossem maiores que os da concorrência										
AC 9.11) ...considerou a inserção dos produtos da empresa em mercados de preços elevados										
AC 9.12) ...considerou a inserção dos produtos da empresa em mercados de preços baixos										
AC 9.13) ...considerou inovações em nossas técnicas de marketing										

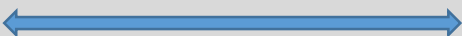
## Bloco II – INOVATIVIDADE

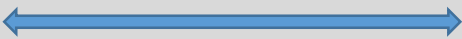
Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando as atividades de inovação da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente** e **10 = concordo totalmente**.

INOV 1. Inovatividade	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INOV 1.1) Na minha empresa a inovação baseada em resultados de pesquisa é rapidamente aceita.										
INOV 1.2) Na minha empresa os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.										
INOV 1.3) Na minha empresa as pessoas são penalizadas por novas ideias que não dão certo.										
INOV 1.4) Na minha empresa as ideias inovadoras são prontamente aplicadas a novos projetos.										
INOV 1.4) Na minha empresa há resistência à inovação pois ela é percebida como muito arriscada.										

## Bloco III – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando os resultados da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente** e **10 = concordo totalmente**.

DO2. Desempenho Organizacional	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DO 2.1) Em 2013, aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente										
DO 2.2) Em 2013, as metas de lucro definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.3) Em 2013, as metas de vendas definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.4) Em 2013, as metas de participação de mercado definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.5) Minha empresa tem alcançado o retorno sobre os investimentos realizados.										
DO 2.6) Em 2013, minha empresa obteve crescimento maior que a concorrência.										

DESEMPENHO DE INOVAÇÃO	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DO 2.7) A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.										
DO 2.8) Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercados que os meus concorrentes.										
DO 2.9) A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.										
DO 2.10) Obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos										
DO 2.11) Os produtos/serviços da minha empresa são únicos no mercado.										

#### Bloco IV – **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE**

**CARAC. ORG. 10) Características da Organização:** Favor, caracterize sua empresa de acordo com as opções a seguir. Marque com um ‘X’ a alternativa que melhor representa sua empresa quando necessário:

CARAC. ORG. 10.1) Número de funcionários:

- 1.( ) entre 0 e 09 funcionários
- 2.( ) entre 10 e 49 funcionários
- 3.( ) entre 50 e 99 funcionários
- 4.( ) mais de 100 funcionários

CARAC. ORG. 10.2) Número de clientes: \_\_\_\_\_

CARAC. ORG. 10.3) Marque com um X a área de atuação dos principais clientes:

( ) **Indústria** ( ) **Prestação de Serviços** ( ) **Atacado** ( ) **Varejo** ( ) **Outro**

CARAC. ORG. 10.4) Qual é a principal oferta da empresa?

1.Produtos ( ) 2.Prestação de Serviços ( )

**CARAC. RESP. 11) Características do respondente:** Favor, caracterizar o seu perfil preenchendo os itens abaixo. Marque com um 'X' a alternativa que melhor descreve você, quando necessário:

CARAC. RESP. 11.1) Cargo que ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

CARAC. RESP. 11.2) Há quanto tempo trabalha na empresa?

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) Entre 1 e 2 anos
3. ( ) Entre 2 e 5 anos
4. ( ) Entre 5 e 10 anos
5. ( ) Mais de 10 anos

CARAC. RESP. 11.3) Gênero: 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

CARAC. RESP. 11.4) Participa da equipe de desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing da empresa? 1.( ) Sim 2.( ) Não

CARAC. RESP. 11.5) Caso não, como sua função está relacionada à essa atividade?

\_\_\_\_\_



## APÊNDICE C – Questionário: Versão 2 (Pré-Teste)

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sua participação é fundamental para a compreensão das atividades de marketing e inovação da sua empresa.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

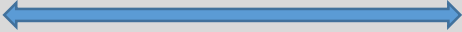
Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.

### QUESTIONÁRIO

#### Bloco I – INOVATIVIDADE

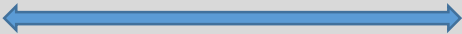
Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando as atividades de inovação da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente** e **10 = concordo totalmente**.

**Na minha empresa...**

INOV 1 - INOVATIVIDADE	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INOV 1.1) ...a inovação baseada em resultados de pesquisa é rapidamente aceita.										
INOV 1.2) ...os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.										
INOV 1.3) ...as pessoas são criticadas por novas ideias que não dão certo.										
INOV 1.4) ...as ideias inovadoras são prontamente aplicadas a novos projetos.										
INOV 1.5) ...há resistência à inovação por terem receio à mudança.										

#### Bloco II – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir considerando os resultados da sua empresa nos últimos anos, onde **1 = discordo totalmente** e **10 = concordo totalmente**.

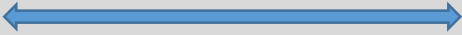
DO2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DO 2.1) Em 2013, aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente										
DO 2.2) Em 2013, as metas de lucro definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.3) Em 2013, as metas de vendas definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.4) Em 2013, as metas de participação de mercado definidas para a minha empresa foram atingidas.										
DO 2.5) Minha empresa tem alcançado o retorno sobre os investimentos realizados.										
DO 2.6) Em 2013, minha empresa obteve crescimento maior que a concorrência.										
DO 2.7) A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência.										
DO 2.8) Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercados que os meus concorrentes.										
DO 2.9) A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.										
DO 2.10) Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos										
DO 2.11) Os produtos/serviços da minha empresa são únicos no mercado.										

#### Bloco IV – DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

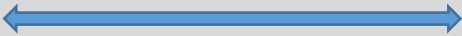
Para responder as questões apresentadas a seguir considere a última estratégia de desenvolvimento de produto que tenha sido **efetivamente implementada** na sua empresa, sendo possível avaliar seu resultado.

Marque o seu grau de concordância com as afirmações, variando entre **1 = discordo totalmente** a **10 = concordo totalmente**.

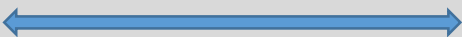
Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...

AS4. Análise Situacional	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AS 4.1) ...foram consideradas as forças da organização.										
AS 4.2) ...foram consideradas as fraquezas da organização										
AS 4.3) ...foram consideradas as oportunidades do ambiente										
AS 4.4) ...foram consideradas as ameaças do ambiente										


Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...

AB5. Abrangência	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AB 5.1) ...diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher essa estratégia.										
AB 5.2) ...as estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.										
AB 5.3) ...a estratégia escolhida era flexível e considerava diversas contingências.										


Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...

II 6. Integração Interfuncional	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
II 6.1) ...a unidade de marketing responsável por essa estratégia estava integrada à atividade principal da empresa.										
II 6.2) ...os membros da equipe responsáveis por essa estratégia possuíam a motivação e a preparação necessárias para a execução do trabalho.										
II 6.3) ...a equipe responsável por essa estratégia estava organizada na distribuição de tarefas, missão, etc.										
II 6.4) ...os membros do grupo estavam integrados durante a formulação e a implementação dessa estratégia.										
II 6.5) ...a equipe responsável por essa estratégia contava com membros de outros departamentos.										

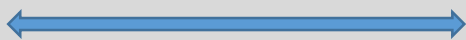
Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...

QC 7. Qualidade de Comunicação	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
QC 7.1) ...a equipe envolvida com a estratégia manteve interação contínua.										
QC 7.2) ...os objetivos e metas da estratégia foram claramente comunicados.										
QC 7.3) ...os membros da equipe comunicaram-se abertamente durante a implementação dessa estratégia.										
QC 7.4) ...houve ampla comunicação formal e informal para toda a empresa durante a implementação da estratégia										

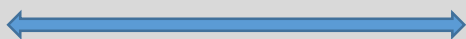
Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...

CONS 8. Comprometimento com o consenso	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONS 8.1) ...todas as partes envolvidas trabalharam bastante para garantir que a estratégia fosse implementada de forma bem sucedida.										
CONS 8.2) ...o consenso era evidente durante a implementação dessa estratégia										
CONS 8.3) ...toda a empresa “comprou a ideia” da estratégia implementada.										

Durante o desenvolvimento e a implementação do novo produto...

CR 9. Comprometimento de Recursos	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CR 9.1) ...o número de pessoas trabalhando no projeto foi considerado suficiente.										
CR 9.2) ...todas as pessoas estavam comprometidas para que fosse possível alcançar os resultados esperados										
CR 8.3) ...recursos adequados foram alocados para o processo de implementação da estratégia.										
CR 8.4) ...o tempo que os gerentes trabalharam no projeto foi considerado suficiente										

Durante o processo de desenvolvimento do novo produto, a equipe responsável pela estratégia...

AC 10. Ativos e capacidades de marketing	DT									CT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AC 10.1) ...considerou que o preço fosse menor que o da concorrência										
AC 10.2) ...considerou que os produtos desenvolvidos fossem realmente novos										
AC 10.3) ...considerou a variedade de produtos da nossa empresa										
AC 10.4) ...considerou nossa capacidade de atendimento aos clientes										
AC 10.5) ...considerou a imagem da marca da nossa empresa										
AC 10.6) ...considerou o aprimoramento dos produtos existentes na nossa empresa										
AC 10.7) ...considerou o desenvolvimento de produtos de qualidade superior										
AC 10.8) ... considerou a influência da nossa empresa sobre os distribuidores										
AC 10.9) ...considerou o atendimento de um mercado geográfico específico										

AC 10.10) ...considerou que nossos gastos com propaganda fossem maiores que os da concorrência										
AC 10.11) ...considerou a inserção dos produtos da empresa em mercados de preços elevados										
AC 10.12) ...considerou a inserção dos produtos da empresa em mercados de preços baixos										
AC 10.13) ...considerou inovações em nossas técnicas de marketing										

## Bloco V – **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE**

**CO 11) Características da Organização:** Favor, assinale ou complete a alternativa que melhor representa sua empresa:

CO 11.1) Número de funcionários:

- 1.( ) entre 0 e 09 funcionários
- 2.( ) entre 10 e 49 funcionários
- 3.( ) entre 50 e 99 funcionários
- 4.( ) mais de 100 funcionários

CO 11.2) Qual o número de clientes: \_\_\_\_\_

CO 11.3) Qual é a área de atuação dos clientes?

- 1.( ) Indústria
- 2.( ) Serviços
- 3.( ) Varejo
- 4.( ) Setor público
- 5.( ) Outro \_\_\_\_\_

CO 11.4) Qual é a principal oferta da empresa?

1.Produtos ( ) 2.Serviços ( )

**CRE. 12) Características do respondente:** Favor, assinale a alternativa que melhor descrever você ou sua função:

CRE 12.1) Qual cargo você ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

CRE 12.2) Há quanto tempo trabalha na empresa?

1. ( ) Menos de 1 ano
2. ( ) Entre 1 e 2 anos

- 3. ( ) Entre 2 e 5 anos
- 4. ( ) Entre 5 e 10 anos
- 5. ( ) Mais de 10 anos

CRE 12.3) Gênero: 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

CRE 12.4) Participa da equipe de desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing da empresa? 1.( ) Sim 2.( ) Não

CRE 12.5) Caso não, como sua função está relacionada à essa atividade?

\_\_\_\_\_

CRE 12.6) Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será mantida confidencialmente, porém é necessária para a validação das respostas \_\_\_\_\_

CRE 12.7) Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado a partir de fevereiro/15 \_\_\_\_\_

**APÊNDICE D – Outer loadings: Validade Convergente**

	AB6	AS5	AC11	CR10	QC8	CONS9	DO12	INOV1	II7
AB6_1	0,952								
AB6_2	0,947								
AB6_3	0,925								
AC11_10			0,571						
AC11_11			0,695						
AC11_13			0,712						
AC11_2			0,791						
AC11_3			0,806						
AC11_4			0,849						
AC11_5			0,762						
AC11_6			0,876						
AC11_7			0,856						
AC11_8			0,649						
AS5_1		0,849							
AS5_2		0,807							
AS5_3		0,830							
AS5_4		0,822							
CONS9_1						0,920			
CONS9_2						0,951			
CONS9_3						0,933			
CR10_1				0,770					
CR10_2				0,825					
CR10_3				0,896					
CR10_4				0,869					
DO12_10							0,829		
DO12_11							0,702		
DO12_2							0,765		
DO12_4							0,806		
DO12_5							0,817		
DO12_6							0,826		
DO12_7							0,741		
DO12_9							0,805		
II7_1									0,834
II7_2									0,919
II7_3									0,925
II7_4									0,938
II7_5									0,833
INOV1_1								0,783	
INOV1_2								0,851	
INOV1_3INVERT.								0,713	
INOV1_5INVERT.								0,684	
QC8_1					0,900				
QC8_2					0,917				
QC8_3					0,939				
QC8_4					0,893				